

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование IT-  
поддержки взаимодействия с потребителями в компании ЧУДО  
«Акцент» на основе моделирования клиентского опыта»**

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса бакалаврской  
программы, профиль – Информационный  
менеджмент

**Бабич Екатерины Олеговны**

\_\_\_\_\_  
(подпись)



Научный руководитель

к.т.н, доцент

Кудрявцев Дмитрий Вячеславович

\_\_\_\_\_  
(подпись)



**«СООТВЕТСТВУЕТ  
ТРЕБОВАНИЯМ»**

\_\_\_\_\_  
(подпись научного  
руководителя)



«1» \_\_\_\_\_ июня 2020 г.

Санкт-Петербург

2020

## ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ГОДОВОЙ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Я, Бабич Екатерина Олеговна, студентка 4 курса гр. 16Б01, профиля подготовки «Информационный менеджмент», Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему: «Выбор методов визуального моделирования клиентского опыта», представленной для публичной защиты в мае 2020 г., не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлена с действующим в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за годовую курсовую работу оценки «неудовлетворительно».



(Подпись)

1 июня 2020 года

(Дата)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. СЕРВИС-ДИЗАЙН КАК КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА – ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОДХОДЫ .....	9
1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОПЫТА .....	9
1.2. ЭВОЛЮЦИЯ СЕРВИС-ДИЗАЙНА .....	12
1.3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СЕРВИС-ДИЗАЙНА .....	13
1.4. ПУТЕШЕСТВИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СЕРВИС-ДИЗАЙНА .....	17
1.5. ДИАГРАММЫ ВЫРАВНИВАНИЯ.....	20
1.6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ДИАГРАММ ВЫРАВНИВАНИЯ.....	23
1.7. ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ДИАГРАММЫ ВЫРАВНИВАНИЯ И ИЕРАРХИЯ ЕЁ ПОНЯТИЙ...	37
1.8. АНАЛИЗ ЧАСТОТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ АРТЕФАКТОВ НА КАРТАХ ВЫРАВНИВАНИЯ.....	40
1.9. КЛАССИФИКАЦИЯ ДИАГРАММ ВЫРАВНИВАНИЯ.....	45
1.9.1. Карта путешествия потребителя (Customer journey map) .....	46
1.9.2. Сервисный сценарий (Service Blueprint).....	48
1.10. ВЫВОДЫ.....	50
ГЛАВА 2. ВИЗУАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА В ЧАСТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «АКЦЕНТ» .....	51
2.1. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ.....	51
2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ВИЗУАЛЬНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ПОТРЕБИТЕЛЯ В ЧУДО «АКЦЕНТ» .....	53
2.3. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	54
2.4. СОСТАВЛЕНИЕ СЕРВИСНОГО СЦЕНАРИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ЧУДО «АКЦЕНТ» .....	56
2.4.1. Определение персонажей.....	56
2.4.2. Описание каналов взаимодействия потребителя и организации.....	60
2.4.3. Определение действий клиента на различных этапах контакта с организацией	61
2.4.4. Интервью с менеджером по работе с клиентами и преподавательским составом .....	64
2.4.5. Описание внутренних процессов организации и поддерживающих систем, участвующих в обслуживании клиентов .....	65
2.4.6. Визуальное отображение клиентского опыта методом Service Blueprint .....	70
2.4.7. Определение барьеров в клиентском опыте и опыте сотрудника .....	80

2.5. Выводы.....	83
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИТ-ПОДДЕРЖКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В КОМПАНИИ ЧУДО «АКЦЕНТ» .....	85
3.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ CRM-СИСТЕМЫ ДЛЯ ЧУДО «АКЦЕНТ».....	85
3.1.1. Определение требований к CRM-системе ЧУДО «Акцент» .....	85
3.1.2. Анализ рынка CRM-систем для образовательных учреждений .....	89
3.1.3. Устранение барьеров в клиентском опыте средствами CRM-системы Tallanto.	94
3.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПОЛНЕНИЮ САЙТА ЧУДО «АКЦЕНТ» .....	101
3.3. Выводы.....	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	104
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	109



## ВВЕДЕНИЕ

Стремительное развитие и кардинальные изменения в сфере маркетинга в течение последних десятилетий заставляли бизнес все больше задумываться о создании новаторских подходов к пониманию и прогнозированию поведения потребителей. Изучение поведения клиентов при контакте с организацией, продуктом или услугой позволяет ответить на важные вопросы стратегического управления бизнесом, определить причины по которым потребитель выбирает или отказывается от покупки продукта или услуги, предугадать изменение поведения потребителя на рынке, его будущие запросы и предпочтения, проверить эффективность каналов коммуникации организации с клиентом и выявить «барьеры», которые отрицательно влияют на потребительский опыт.

Для повышения ценности сервиса в глазах клиентов необходимо не только понимать логику процесса принятия решений потребителем при контакте с бизнесом, но и учитывать факторы организационной среды, оказывающие влияние на клиентский опыт, определять, каким образом они воздействуют на различных стадиях выбора продукта и ликвидировать негативные переменные, создающие дискомфортный опыт для потребителя.

Клиентский опыт взаимодействия с продуктом или сервисом наиболее полно описывает восприятие клиентом процесса и результата контакта потребителя с организацией. Таким образом, приобретая услугу, клиент покупает не просто продукт, удовлетворяющий какую-либо потребность, но и впечатления, эмоции и опыт, созданные в ходе сотрудничества с данной компанией [Bateson, 1995].

Актуальность данного исследования обусловлена тем фактом, что на сегодняшний день, с точки зрения клиента, значимыми факторами выбора продукта или услуги являются не только традиционные характеристики продукта (цена, качество, функциональность), но также и потребительский опыт, который получает клиент вместе с совершением покупки и использованием товара или услуги<sup>1</sup>.

Необходимо учитывать, что пользовательский опыт, сформированный в результате любого контакта клиента с компанией, к примеру – прямого контакта через взаимодействие с продуктами или услугами; или косвенного контакта через маркетинговые каналы, для каждого клиента будет уникальным и индивидуальным.

---

<sup>1</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

По исследованиям корпорации Oracle, 86% покупателей готовы платить больше за более качественный клиентский опыт.<sup>2</sup> Согласно данным консалтинговой компании McKinsey, 73% покупателей указывают на то, что пользовательский опыт является одним из важнейших факторов при принятии решения о покупке<sup>3</sup>. Консультанты Boston Consulting Group утверждают, что к 2021 году потребительский опыт превзойдет цену и сам продукт в качестве ключевой отличительной черты бренда.

В нынешних реалиях бизнеса, управление клиентским опытом (customer experience management) является основным способом получения конкурентного преимущества на современных рынках.

Одной из самых эффективных методик управления и совершенствования клиентского опыта считается построение карт взаимодействия клиента и компании (customer experience mapping – CEM). Данные методы визуализации позволяют отобразить отношения клиента с компанией в течение всего жизненного цикла сотрудничества - от первого контакта до возникновения потребительской лояльности, и проанализировать внутренние процессы организации, которые поддерживают клиентский опыт и влияют на удовлетворенность потребителей<sup>4</sup>.

Согласно исследованиям, эти методики визуализации необходимы организациям для отображения различных типов данных о внутренних процессах организации и внешних взаимодействиях непосредственно с клиентом, полученных эмпирическим путем. Составленные карты являются основой для дальнейшей работы сервис-дизайнеров, проектных команд, отделов маркетинга или стратегического планирования, продуктовых менеджеров, бренд-менеджеров и многих других сотрудников компании, работающих над дальнейшим планом оптимизации процессов и ликвидацией отображенных на диаграммах барьеров в клиентском опыте. Карты клиентского опыта сами по себе не являются решением бизнес-проблем, но служат эффективным вспомогательным инструментом для структурирования разрозненной информации о потребительских ожиданиях и результатах взаимодействия с компанией и прогнозирования возможных улучшений в точках контакта с потребителями.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>Oracle Integrated Cloud Applications and Platform Services [Электронный ресурс] // Oracle. – Режим доступа: <https://www.oracle.com/applications/customer-experience/what-is-cx.html> (дата обращения 10.01.2020)

<sup>3</sup> The CEO guide to customer experience [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.oracle.com/applications/customer-experience/what-is-cx.html> (дата обращения 29.01.2020)

<sup>4</sup>Meyer C. et al. Understanding customer experience //Harvard business review. – 2007. – Т. 85. – №. 2. – С. 116.

<sup>5</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

Данная работа является продолжением моего исследования клиентского опыта в ЧУДО «Акцент», проведенного на 3 курсе ВШМ СПбГУ. Методика построения customer journey map (карты клиентского путешествия), которую я использовала в предыдущей курсовой работе, оказалась полезной для совершенствования инфраструктуры и организации учебного процесса в компании.

В процессе дальнейшего взаимодействия с образовательной организацией ЧУДО «Акцент», летом 2019 года я проходила производственную практику в данном образовательном учреждении в отделе по работе с клиентами, где заметила некоторые проблемы в организации обслуживания клиентов, которые, соответственно, могут привести к отрицательному клиентскому опыту и снижению клиентской лояльности к компании. Также директор ЧУДО «Акцент» поставила меня в известность о том, что происходит текучка кадров на позиции менеджера по работе с клиентами. Более того, было получено несколько жалоб от клиентов о задержках при получении необходимой информации об изменениях в расписании и составе учебных групп. Директор ЧУДО «Акцент» обратилась ко мне с предложением продолжить исследование взаимодействия потребителей и организации ЧУДО «Акцент» с помощью карт моделирования клиентского опыта и более подробно рассмотреть внутренние информационные процессы в компании с целью их оптимизации и устранения проблем.

**Объектом исследования** стал опыт клиентов образовательного учреждения ЧУДО «Акцент» и внутренние процессы компании, поддерживающие взаимодействие с потребителями.

**Предметом исследования** стало совершенствование IT-поддержки взаимодействия с потребителями в компании ЧУДО «Акцент».

**Целями данной курсовой работы являются:**

1. Проанализировать методики сервис-дизайна, служащие для отображения клиентского опыта;
2. Составить структурированную информационную модель построения карт клиентского опыта, содержащую все необходимые элементы диаграммы, их взаимосвязи и артефакты;
3. Используя методику визуального моделирования взаимодействия между компанией ЧУДО «Акцент» и клиентами данной организации, а именно составление карты сервисного сценария, определить «болевы точки» в опыте клиента и менеджера по работе с клиентами, которые отрицательно влияют на потребительский опыт при взаимодействии с организацией;

4. Предложить пути совершенствования IT-поддержки клиентов ЧУДО «Акцент» на основе составленной карты сервисного сценария, с целью повышения удовлетворенности клиентов данного образовательного учреждения и клиентской лояльности.

**Для достижения целей были сформулированы следующие задачи:**

1. Проанализировать современную научную литературу, исследования и статьи, посвященные сервис-дизайну и методам визуального моделирования клиентского опыта;
2. Проанализировать подходы к пониманию потребительского опыта и клиентского путешествия;
3. Построить информационную модель карты выравнивания клиентского опыта;
4. Обосновать необходимость моделирования клиентского опыта в ЧУДО «Акцент» методом Service blueprint;
5. Построить карту сервисного сценария для организации ЧУДО «Акцент», основываясь на методологии построения карт выравнивания;
6. На основе построенной карты выявить барьеры в опыте клиента и менеджера по работе с клиентами, обосновать необходимость совершенствования IT-поддержки потребителей, предложить рекомендации для ЧУДО «Акцент».

Работа состоит из трех глав. Первая глава, теоретическая, будет посвящена рассмотрению подходов к пониманию сервис-дизайна, описанию элементов путешествия потребителя и обоснованию необходимости визуального моделирования клиентского опыта. Во второй главе работы будет проведен анализ внутренних процессов организации ЧУДО «Акцент» и построена карта сервисного сценария для компании, на основе которой, будут определены точки, где клиент получает негативный опыт, и внутренние процессы, влияющие на данный опыт. Третья, заключительная глава исследования посвящена определению рекомендаций по улучшению клиентского опыта в ЧУДО «Акцент» путем устранения «болевых точек», оптимизации внутренних процессов компании и совершенствования IT-поддержки потребителей в данной образовательной организации.

# ГЛАВА 1. СЕРВИС-ДИЗАЙН КАК КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА – ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОДХОДЫ

## 1.1. Определение потребительского опыта

Концепция персонализированного потребительского опыта впервые появилась в середине 1980-х годов. До этого момента научная литература определяла потребителя как лицо, принимающее исключительно рациональные решения, что делало идею эмпирического подхода к эмоциональному опыту клиента новой и оригинальной. Ранее исследователи никогда не воспринимали эмоциональное состояние и чувства клиента как один из факторов принятия решения о покупке товара или услуги, обосновывая предпочтения клиентов лишь функциональностью товара. Клиент был существом, думающим и действующим, но не чувствующим [Pine, Gilmore, 1998].

Элизабет Хиршманн и Морис Холбрук являются основоположниками теории управления потребительским опытом. В своей статье «The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun» ученые обращают внимание на чувственное восприятие и эмоциональную окраску взаимодействия потребителей с продуктом или услугой. Исследователи выделяют два критерия, оказывающие влияние на поведение клиентов:

1. Стандартный критерий, предполагающий что ценность товара, подкрепляется только экономической выгодой клиента: полезными функциями, которые предоставляет продукт;
2. Новейший критерий потребительского выбора, определяемый эмоциями потребителя («customer delight»): удовольствие от использования товара или услуги и чувство удовлетворения/неудовлетворения от совершенной покупки.<sup>6</sup>

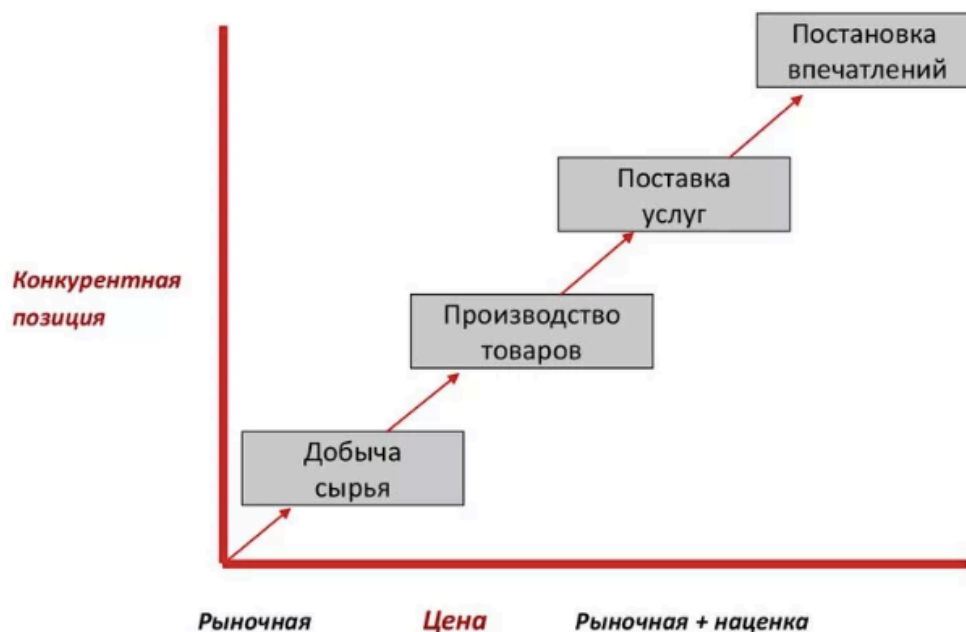
По мнению авторов статьи, традиционная экономическая ценность продукта отходит на второй план, уступая первенство эмоциональному, чувственному опыту, полученному в процессе взаимодействия потребителя с товаром или услугой.

---

<sup>6</sup> Holbrook M. B., Hirschman E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun //Journal of consumer research. – 1982. – Т. 9. – №. 2. – С. 132-140.

Концепция пользовательского опыта была предложена теоретиками менеджмента Льюисом Карбоном и Стефаном Хекелем. Исследователи утверждают, что выбор определенного продукта или услуги потребителем обусловлен как необходимостью удовлетворения некоторой потребности, так и эмоциональным восприятием компании клиентом. Клиентский опыт трактуется как «впечатление, сформированное при столкновении потребителя с сервисом, продуктом и компанией, которое клиент составляет на основе сенсорного восприятия ситуации»<sup>7</sup>. Экономическая ценность, генерируемая компанией и лояльность клиента к бренду, таким образом, зачастую обусловлены впечатлениями и эмоционально окрашенными воспоминаниями от интеракции клиентов с организацией.<sup>8</sup>

В 1998 году экономисты Б. Джозеф Пайн и Джеймс Х. Гилмор опубликовали свой научный труд «Welcome to the experience economy», в котором представили концепцию эволюции экономической ценности. Ученые пришли к выводу, что сам клиентский опыт, приобретенный в процессе взаимодействия с организацией, может представлять собой отдельное экономическое предложение.



**Рис. 1.** Эволюция потребительской ценности

Источник: [Pine B. J. et al., 1998]

<sup>7</sup> Carbone L. P., Haeckel S. H. Engineering customer experiences //Marketing management. – 1994. – Т. 3. – №. 3. – С. 8-19.

<sup>8</sup> Shawn C., Ivens J. Building Great Customer Experience. – 2005.

К трем традиционным последовательным этапам развития потребительской ценности – сырьевому, товарному и сервисному, исследователи добавляют «экономику впечатлений», при которой осуществляется не просто продажа товаров и услуг с целью удовлетворения потребностей клиента, а продвижение на рынке с помощью эмоций, которые возникают в связи с взаимодействием с этим товаром или услугой и создают крепкие эмоциональные связи с брендом (см. рис. 1).

Ученый К. Джентайл в своей публикации «How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer» предлагает изучать потребительский опыт, основываясь на концепции «многокомпонентности человеческого ума». Этот опыт носит сугубо личный характер, подразумевает получение клиентом рационального, физического, эмоционального, подсознательного и психологического впечатления от контакта с организацией в точках взаимодействия и зависит от совпадения потребительских ожиданий от услуги и фактического восприятия результата<sup>9</sup>.

Потребительский опыт может подразделяться на следующие типы:

- сенсорное восприятие - сигналы, получаемые органами чувств;
- эмоциональное восприятие – возникновение ощущений, эмпатии либо отторжения;
- когнитивное восприятие - сознательная мыслительная деятельность;
- прагматический опыт, возникающий из выполнения практических действий;
- жизненный опыт, который возникает благодаря действию на систему ценностей потребителя, изменению его поведения и образа жизни;
- рациональный опыт, который касается личности, её социального окружения и взаимоотношений с другими людьми и своим идеальным «Я».

Согласно данной концепции потребительский опыт воспринимается как внешний по отношению к товару и услуге атрибут — мнение потребителя, сформированное путём сравнения его ожиданий относительно услуги и фактического её восприятия, как в процессе оказания услуги, так и после.<sup>10</sup>

Таким образом, данные теории потребительского опыта помогают описать природу взаимодействия потребителя и бизнес-единицы, и впоследствии находят отражение в развитии нового научного направления, называемого сервис-дизайном.

---

<sup>9</sup> Gentile C., Spiller N., Noci G. How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer //European management journal. – 2007. – Т. 25. – №. 5. – С. 395-410.

<sup>10</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

## 1.2. Эволюция сервис-дизайна

Концепция сервисного дизайна была полностью сформулирована в конце двадцатого века, когда в 1991 году профессор Майкл Эрнхофф впервые отнес данное научное направление концептуального проектирования на стыке маркетинга и менеджмента к дисциплинам дизайна. Однако, фундамент для развития данной науки был заложен еще в середине 80-х годов прошлого столетия.

Исполнительный директор банка Г. Линн Шостак в своей статье «Designing Services That Deliver»<sup>11</sup>, опубликованной в Harvard Business Review отмечает, что огромное количество организаций оказывают услуги ненадлежащего качества, что провоцирует негативный клиентский опыт [Shostack, 1984]. Однако никто не занимался систематическим исследованием процессов оказания услуг и не разрабатывал методики, позволяющие определить, насколько качественным, полным, рациональным и соответствующим потребностям целевой аудитории является тот или иной сервис. Для достижения поставленных целей исследовательницей был разработан метод визуализации клиентского опыта, названный картой сервисного сценария (Service blueprint), представляющий собой инструмент для отображения внутренних и внешних процессов, происходящих в точках контакта клиента с компанией. Данный граф был призван облегчить решение проблем, возникающих в ходе предоставления услуг, и способствовать выявлению препятствий, с которыми может столкнуться клиент в течение потребительского путешествия, а также определить возможности для улучшения восприятия сервиса клиентами.

Экономист Д. Горовиц утверждал, что успех компании на конкурентном рынке пропорционален уровню удовлетворенности клиентов, который напрямую зависит от клиентского опыта и впечатлений, приобретенных в точках контакта потребителя и организации. Исследования рынка демонстрируют, что клиенты, недовольные сервисом, делятся своим отрицательным опытом как минимум с тремя знакомыми людьми. [Horovitz, 1990].

Группа исследователей под руководством Элиху Каца - американо-израильского социолога изучали теорию очередей и восприятие клиентами времени, проведенного в ожидании оказания услуги на примере работы банков. Как выяснилось, время ожидания в очереди более пяти минут очень негативно влияет на клиентский опыт, в то время как

---

<sup>11</sup> G. Lynn Shostack. Designing Services That Deliver// Harvard Business Review. – Режим доступа: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver> (дата обращения 16.01.2020)



наличие отвлекающих факторов делает ожидание более интересным и, как правило, повышает удовлетворенность клиентов. Соответственно, исследователи сформулировали несколько предложений для менеджеров по улучшению сервисных операций, сделав акцент на возможностях переключения внимания и развлечения клиентов в процессе пребывания в очереди с целью совершенствования потребительского опыта [Katz et al., 1991].

Как утверждают экономисты Битран и Хох, фирмы могут в значительной степени гарантировать качественный сервис в точках непосредственного контакта с потребителями, обучая и мотивируя специалистов по работе с клиентами [Bitran, Hoesch, 1990].

Социологи Локвуд и Джонс выделили ряд факторов и социально-психологических особенностей взаимодействия клиента и фирмы. Авторы рассмотрели основные проблемы, с которыми сталкиваются поставщики услуг при выполнении своих обязанностей, и сформулировали алгоритм действий для улучшения клиентского опыта, включающий использование сценариев для формализации поведения сотрудников и прогнозирования ожиданий клиента [Lockwood, Jones, 1989].

Группа исследователей, возглавляемая Д. Сулеком в ходе эмпирического исследования проанализировали зависимость экономических показателей региональной сети розничной торговли продуктами питания от качества работы службы поддержки. Результаты данной работы свидетельствуют о том, что совершенствование клиентского опыта в точках контакта потребителя и фирмы способствует повышению уровня удовлетворенности клиентов и положительно влияет на финансовые показатели и репутацию компании [Sulek et al., 1995].

Ученые Данахер и Маттссон изучали уровень удовлетворенности клиентов на примере предоставления конференц-услуг в одном из отелей. Основное внимание уделялось тому, как основные факторы, определяющие клиентский опыт, связаны с различными этапами путешествия потребителя в процессе получения услуги, и каким образом совокупный индекс потребительской удовлетворенности изменяется с течением времени [Danaher, Mattsson, 1994].

Данные исследования внесли огромный вклад в формирование нового научного течения, именуемого сервис-дизайном.

### **1.3. Современные подходы к определению сервис-дизайна**

В настоящее время самые разнообразные организации – от стартапов до правительств – начинают осознавать важность сервис-дизайна для совершенствования

своих продуктов и услуг. Еще в 2014 году специалисты из крупнейшей консалтинговой компании Gartner спрогнозировали, что к 2016 году для 89% компаний именно клиентский опыт станет основой конкуренции<sup>12</sup> (по сравнению с 36% фирм в 2010 году).

Зачастую организации, которые всерьез воспринимают необходимость управления клиентским опытом, сосредотачивают усилия на измерении уровня удовлетворенности потребителей (customer satisfaction). Наиболее распространенными инструментами являются онлайн-и офлайн-опросы или, в частности, оценка Net Promoter Score (NPS), демонстрирующая вероятность, с которой потребитель готов порекомендовать продукт/услугу друзьям или коллегам. Следовательно, падение NPS сигнализирует о наличии определенных проблем во взаимодействии с клиентом. Однако, данная метрика не способна указать на причины возникновения проблем или выявить пути их решения.

Таким образом, организации находятся в поиске новых, надежных и масштабируемых способов анализа клиентского опыта, чтобы не ограничиваться исключительно рамками количественных измерений вовлеченности потребителей. Соответственно, следующим шагом в процессе совершенствования продуктов и услуг является переход к методикам сервис-дизайна.

Меган Эрин Миллер, практик стратегического дизайна услуг, определяет сервис-дизайн как методику проектирования услуг, которая учитывает как потребности клиента, так и потребности бизнеса, позволяющую создавать качественный клиентский опыт<sup>13</sup>.

Сервис-дизайн основывается на инновационном, дизайнерском мышлении, помогает организациям проанализировать свои услуги с точки зрения клиента и привносит творческий, клиентоориентированный подход в совершенствование сценариев обслуживания потребителей и разработку новых услуг.

Существует несколько подходов к определению сервис-дизайна:

- Сервис-дизайн как образ мышления

Если образ мышления — это совокупность установок, определяющих реакции человека на различные ситуации, то сервис-дизайн можно легко представить как образ мышления группы людей или целой организации. Проектная группа, обладающая «дизайнерским» мышлением в первую очередь, рассматривает конечный продукт с точки зрения его потенциальных потребителей, определяет услугу как долгосрочный процесс

---

<sup>12</sup> Gartner Predicts a Customer Experience Battlefield // Сайт Gartner, Inc. — Gartner, Inc., 2020. — URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/customer-experience-battlefield/> (дата обращения: 28.02.2020).

<sup>13</sup> Megan Erin Miller. Understanding the Lifecycle of Service Experiences// Practical Service Design. — Режим доступа: <https://blog.practicalservicedesign.com/understanding-the-lifecycle-of-service-experiences> (дата обращения 16.01.2020)

взаимодействия клиента и организации, отдает предпочтение практическим методикам визуализации бизнес-процессов и проверке гипотез о качестве клиентского опыта. Проект будет считаться законченным, только после внедрения спроектированных алгоритмов по улучшению качества обслуживания в рутинную операционную деятельность компании. Как образ мышления, сервис-дизайн прагматичен, созидателен и практичен; он ищет баланс между технологическими возможностями, человеческими потребностями и стратегическими целями бизнеса.

- Сервис-дизайн как процесс

Сервис-дизайн — это процесс планирования и организации ресурсов бизнеса (людей, инфраструктуры и процессов) с целью напрямую улучшить внутренние бизнес-процессы организации, что, соответственно, положительно отразится на уровне удовлетворенности потребителей. Сервис-дизайн направлен на формирование системы, которая позволит максимально эффективно оказывать услугу на протяжении всего жизненного цикла продукта (а в некоторых случаях и дольше)<sup>14</sup>.

- Сервис-дизайн как инструментарий

Аналитические и визуальные инструменты, используемые в сервис-дизайне, связаны с социальными исследованиями, антропологией, брендингом, маркетингом, UX (User Experience) и другими сферами на стыке дизайна и аналитики. Средства проектирования в сервис-дизайне направлены на разработку сервисного плана (Service Blueprint) – схемы взаимодействия потребителя и компании, которая описывает характер и особенности интеракции сторон. Также одними из средств проектирования являются сценарии обслуживания (описывающие взаимодействие сторон), которые детально иллюстрируют последовательность действий на пути получения/предоставления услуг. Более того, один из самых эффективных инструментов в сервис-дизайне — это визуализация и анализ всех точек соприкосновения клиента и организации, так называемая методика Customer Journey или «карта путешествия потребителя».

- Сервис-дизайн как междисциплинарный язык

Междисциплинарные аналитические и визуальные инструменты сервис-дизайна являются единым понятным языком, который способен объединять усилия людей из различных научных сфер и бизнес подразделений. Благодаря тому, что сервис-дизайн предлагает общий, доступный и нейтральный набор терминов и условных обозначений, его можно рассматривать как «связующее звено между всеми дисциплинами».

---

<sup>14</sup> Жолудова О. От тактики к стратегии: что такое сервис-дизайн // UxJournal. – Режим доступа: <https://ux-journal.ru/osnovy-servis-dizajna.html> (дата обращения 20.02.2020)

- Сервис-дизайн как управленческий подход

Когда сервис-дизайн устойчиво внедряется в организацию, он может быть использован в качестве управленческого подхода как для постепенного развития существующих ценностных предложений, так и для радикальных инноваций, внедрения новых товаров, услуг, физических и интеллектуальных продуктов. Итеративный процесс проектирования услуг всегда предполагает совместную работу проектных команд в серии циклов. Таким образом, сервис-дизайн как подход к управлению имеет некоторые схожие черты с такими гибкими методологиями разработки процессов как Agile. Однако сервис-дизайн отличается использованием более клиентоориентированных ключевых показателей эффективности (KPI), более качественных методов исследования, и быстрых методов прототипирования бизнес-процессов. Так как данная методика учитывает интересы не только потребителей, но и внутренних заинтересованных сторон, визуализация операционных процессов бизнеса зачастую приводит к изменениям в организационной структуре фирмы.

Рассматривая методологию сервис-дизайна, невозможно обойти вниманием основные принципы, которых необходимо придерживаться в процессе анализа и совершенствования клиентского опыта.

1. Принцип человеко-ориентированности: необходимо создавать положительный опыт взаимодействия с организацией, как у сотрудников, так и у клиентов, и анализировать опыт всех участников процесса обслуживания;
2. Принцип сотрудничества: заинтересованные стороны с различным опытом и функциями должны активно участвовать в процессе разработки услуг. Услуга может существовать лишь при активном участии потребителя, поэтому ценность продукта создается совместно сотрудниками организации и ее клиентами. Также, согласно концепции сервис-дизайна как управленческого подхода - сотрудники из различных подразделений фирмы и сфер деятельности занимаются совместным проектированием бизнес-процессов;
3. Принцип итеративности (цикличности): проектирование услуг — это исследовательский, экспериментальный и цикличный процесс — организации необходимо постоянно дорабатывать, улучшать и анализировать качество и эффективность оказания услуги;
4. Принцип последовательности: бизнес-процессы, происходящие в организации или этапы клиентского путешествия, должны быть визуализированы и организованы как последовательность взаимосвязанных действий;
5. Принцип практической применимости: прототипирование и визуализация клиентского опыта должны осуществляться на основе реальных данных;

6. Принцип целостности: продукт или услуга должны удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе<sup>15</sup>.

Таким образом, главной задачей сервисного дизайна является улучшение качества обслуживания, которое может быть достигнуто путем анализа потребительского опыта, изучения взаимодействия клиентов с сервисом, анализа точек контакта и визуализации опыта клиента.

Прежде чем более подробно рассмотреть инструментарий визуального моделирования опыта в сервис-дизайне, необходимо дать определение концепции путешествия потребителя.

#### **1.4. Путешествие потребителя как основополагающая концепция сервис-дизайна**

В настоящее время в конкурентной среде организации, ориентированные на удовлетворение нужд и потребностей клиентов, все чаще используют человеко-центричный подход, чтобы установить долгосрочные отношения с потребителями и завоевать лояльность клиента. Таким образом, взаимодействие организации с клиентом происходит через широкий спектр каналов коммуникации и включает в себя огромное количество различных «точек контакта».

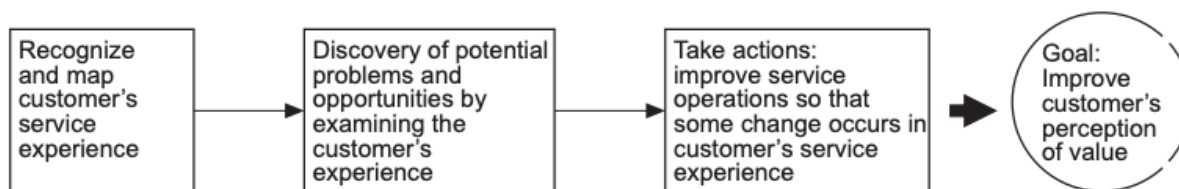
Покупательский опыт становится все более многообразным, а границы между продуктами, услугами и их окружением постепенно размываются.

Соответственно, все большее значение приобретает комплексный подход к формированию потребительского опыта, который создается путем омниканальности и интеграции всех коммуникационных каналов взаимодействия в единую систему, ориентированную на достижение стратегических целей организации.

---

<sup>15</sup> Stickdorn M. et al. This is service design thinking: Basics, tools, cases. – Hoboken, NJ : Wiley, 2011. – Т. 1.

Возможная модель совершенствования процессов обслуживания, созданная на основе анализа клиентского опыта, была предложена экономистом Митчеллом Ценгом в работе «Mapping customers' service experience for operations improvement».



**Рис. 2.** Модель улучшения процессов обслуживания клиентов

Источник: [Tseng et al.,1999]

Улучшение качества обслуживания может быть выполнено путем анализа потребительского опыта, изучения взаимодействия клиентов с сервисом и последующего визуального моделирования. Информация, полученная с помощью таких визуальных методов, помогает выявить «точки взаимодействия», создающие дискомфортный опыт для потребителя и ликвидировать негативные переменные либо перевести из разряда недостатков, в зону преимуществ, что поможет повысить ценность сервиса в глазах клиентов.<sup>16</sup>

Термин «путешествие клиента» является одним из базовых в прикладном менеджменте и сервис-дизайне [Rawson et al., 2013; Zomerdiijk, Восс, 2010]. Этот термин относится к процессуальным и эмпирическим аспектам процессов обслуживания, рассматриваемым с точки зрения клиента. Клиентское путешествие описывается как повторяющееся взаимодействие между поставщиком услуг и клиентом [Meroni, Sangiorgi, 2011], как «увлекательная история» о взаимодействии пользователя с сервисом [Stickdorn, Schneider, 2010] или как прогулка «в обуви клиента» (walk in the customer's shoes) [Holmlid, Evenson, 2008]. По мнению сотрудников самых известных агентств по сервис-дизайну, взгляд на процесс обслуживания, основанный на путешествии клиента, является ключом к успешному проектированию сервисов [Kimbell, 2011]. Также концепция путешествия потребителя позволяет учитывать действия, эмоции и впечатления клиента для разработки стратегии и улучшения бизнес-модели [Norton, Pine, 2013].

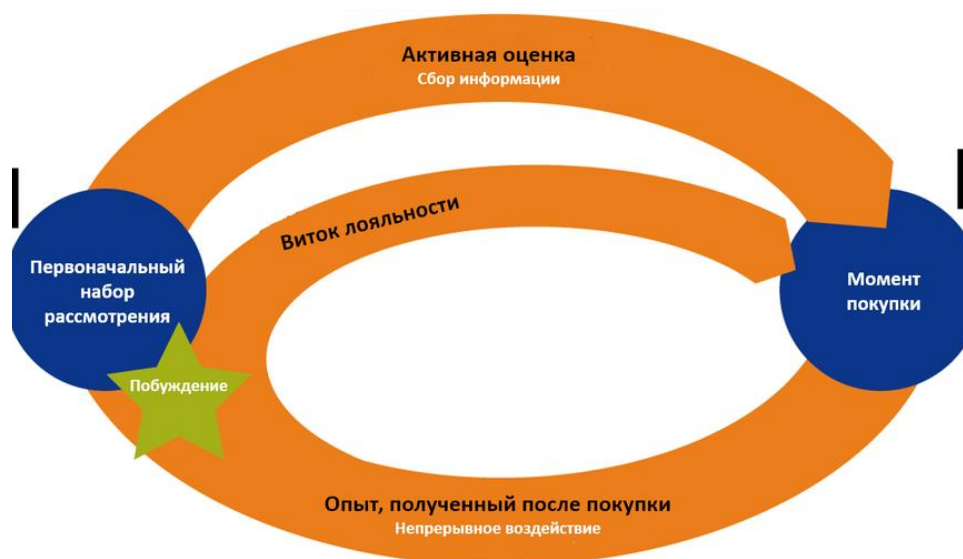
---

<sup>16</sup> Tseng M. M., Qin Hai M., Su C. J. Mapping customers' service experience for operations improvement //Business Process Management Journal. – 1999. – Т. 5. – №. 1. – С. 50-64.

Илья Балахнин, известный российский специалист в области разработки стратегий, выделяет два подхода к определению путешествия потребителя в книге «Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности».

Нормативистский подход выделяет в путешествии клиента шесть этапов (см. рис. 3).

1. Этап первичного осмысления. Потенциальный клиент осознает некую потребность, которую хочет удовлетворить.
2. Этап оценки. Человек находит для себя альтернативные решения удовлетворения потребности и выбирает соответствующее критериям.
3. Этап сделки. Клиент отдает деньги и получает за них продукт или услугу.
4. Этап пользовательского опыта. Возникает совокупность ощущений и впечатлений по поводу продукта или услуги. Если опыт положительный, то человек готов совершить покупку вновь. Если опыт отрицательный, то клиент вернется на этап первичного осмысления и не даст компании нового шанса продать ему что-либо.
5. Этап триггера. Компания напоминает о себе через триггеры и делает персонализированное предложение, когда у человека появляется желание повторной покупки.
6. Этап «петли лояльности». Человек начинает регулярно покупать.<sup>17</sup>



**Рис. 3.** Стадии путешествия потребителя

Источник: [Edelman, 2010]

<sup>17</sup> Балахнин И. Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности // М.: Альпина Паблицер, 2019. — 112 с.

Органический подход — метод описания путешествия потребителя на основании того, как клиент реально взаимодействует с компанией на каждом этапе любого процесса. Это физический маршрут отдельно взятого человека. В его основе лежит мысль, что потребительское путешествие строится с нуля для каждой компании<sup>18</sup>. Чтобы построить путешествие в органической логике, нужно прежде всего понаблюдать за клиентом и представить себя на его месте.

Для измерения потребительского опыта в течение всего жизненного цикла отношений строятся карты взаимодействия (customer experience mapping), рассказывающие об опыте взаимодействия клиента с компанией от первого контакта, через весь процесс взаимодействия, вплоть до развития лояльности и создания долгосрочных отношений.<sup>19</sup>

### 1.5. Диаграммы выравнивания

Визуальное моделирование клиентского опыта является полезным и широко распространенным в зарубежной научной литературе инструментом для анализа и оптимизации реальных бизнес-процессов. С помощью различных элементов и условных обозначений (действий, данных, событий, персон) данная методика позволяет визуализировать этапы взаимодействия покупателя/продавца услуг, а также процессы, поддерживающие данное взаимодействие.

Консультант по управлению клиентским опытом Джеймс Кальбах в книге «Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams» предлагает использовать так называемые «диаграммы выравнивания» как общий способ визуализации взаимодействия «человек – организация».

Концепция диаграмм выравнивания описывает класс диаграмм, которые отображают процесс взаимодействия между отдельными людьми и организациями.

Диаграмма выравнивания представляет собой любую карту, граф или схему, которая иллюстрирует участие обеих сторон (клиента и фирмы) в процессе создания стоимости продукта или услуги.<sup>20</sup>

---

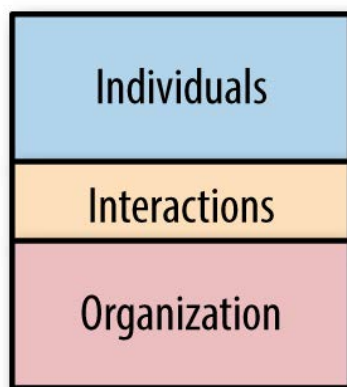
<sup>18</sup> Балахнин И. Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности // М.: Альпина Паблишер, 2019. — 112 с.

<sup>19</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

<sup>20</sup> Kalbach J. Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. — O'Reilly Media, Inc., 2016.



Логически, карты выравнивания состоят из двух частей (см. рис. 4). С одной стороны, они иллюстрируют аспекты клиентского опыта и описывают предполагаемое поведение собирательного портрета потребителя. С другой стороны, карты выравнивания отражают ценностное предложение и внутренние бизнес-процессы организации. Точки взаимодействия, в которых происходит контакт между данными агентами, также являются точками обмена ценностью.



**Рис. 4.** Общий вид карты выравнивания

Источник: [James Kalbach, 2016]

Продолжая исследования диаграмм выравнивания, Джеймс Кальбах выделяет семь принципов, тесно связанных с фундаментальными основами сервис-дизайна, на которых основывается построение и эффективное использование данных карт.

- Принцип целостности

Диаграммы выравнивания фокусируются на поведении человека как части более крупной экосистемы. Они не основываются на исследованиях рынка или конкурентных продуктов (и, к примеру, не связаны с построением схем рабочего процесса с помощью конкретной программы, в отличие различных нотаций визуализации бизнес-процессов, таких как BPMN или IDEF0). Основными объектами моделирования в данных схемах являются действия, мысли, чувства потребителей в контексте соприкосновения с организацией.

- Принцип множественности

Диаграммы выравнивания одновременно иллюстрируют несколько типов информационных объектов. Условные обозначения, отражающие пользовательский опыт, включают действия, мысли, чувства, состояние ума, цели и болевые точки потребителя. Со стороны организации типичные элементы графа представляют собой внутренние бизнес-

процессы, действия сотрудников, стратегические цели, а также другие, вовлеченные в процесс обслуживания субъекты.

- Принцип взаимодействия

Диаграммы выравнивания отображают точки контакта и контекст, в котором происходит взаимодействие между клиентом и фирмой в этих точках соприкосновения. Данные из различных источников информации (клиентских отзывов, опросов операционного персонала, целей и видения стратегического менеджмента организации) накладываются на общую схему, которая позволяет увидеть общую картину процессов, происходящих в точках обмена ценностью.

- Принцип визуализации

Диаграммы выравнивания позволяют отобразить аспекты поведения клиента и бизнес-процессы в едином графическом поле. Визуализация позволяет организациям посмотреть на их взаимодействие с клиентами с внешней стороны. Данные карты делают абстрактные и нематериальные понятия, такие как «пользовательский опыт», осязаемыми.

- Принцип очевидности

Диаграммы выравнивания являются убедительными. Обычно они почти не нуждаются в объяснениях или не требуют от аудитории каких-либо дополнительных узкопрофильных знаний. Однако, данный формат визуализации сам по себе не гарантирует простоты исполнения, так как перед сервис-дизайнерами стоит сложная задача по обработке данных и формированию целостной истории из разрозненных источников информации.

- Принцип релевантности

Диаграммы выравнивания направлены на решение существующих бизнес-проблем и поэтому должны быть индивидуальны и применимы для определенных нужд и целей конкретной организации.

- Принцип обоснованности

Схемы выравнивания базируются на исследованиях и реальных данных, а не составлены в отрыве от существующих в организации процессов. Сбор информации, на основе которой происходит визуализация клиентского опыта, непрерывно происходит в течение жизненного цикла продуктов и услуг компании посредством исследований, опросов и наблюдений.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Kalbach J. Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. – " O'Reilly Media, Inc.", 2016.

## 1.6. Определение элементов диаграмм выравнивания

Перед тем, как приступить к описанию процесса создания диаграмм выравнивания, я считаю необходимым изучить возможный пул элементов, которые могут быть отображены в различных комбинациях на картах клиентского опыта.

### 1. Персонажи (persona)

Персона — это «собираемый портрет клиента», представляющий определенную группу пользователей<sup>22</sup>. Потребности, поведение, цели и мотивации репрезентативных групп пользователей описываются на основе анализа выборки текущих потребителей продукта или услуги. Создание персонажей для использования их типажей в проектировании диаграмм выравнивания производится посредством анализа рынка и различных организационных данных (анкетирований, опросов, отзывов) и наблюдений.

Для того, чтобы рассмотреть сервис со стороны потребителя и выявить индивидуальные точки взаимодействия для различных потребительских сегментов применяется именно этот способ сегментирования целевой аудитории по их поведенческим моделям (behavior patterns). Акцентирование внимания на мыслях, потребностях, мотивациях и реакциях людей, а не на абстрактных демографических признаках аудитории также является одним из ключевых достоинств метода выделения персонажей.

При составлении карт путешествия клиента следует учитывать, что различные персонажи могут проходить очень разнообразные индивидуальные путешествия, соответственно, их путь требует отдельной визуализации, и компании необходимо определить, является ли ее клиентская база неоднородной и нуждается ли она в сегментации.<sup>23</sup>

#### А. Фотография потребителя

При выборе репрезентативной фотографии или изображения для персонажа следует избегать использования изображений знаменитостей для предотвращения предубеждений и повышения достоверности. В качестве альтернативы можно использовать нейтральные по полу, возрасту и этнической принадлежности рисунки или фотографии, показывающие общие атрибуты, цели, мотивации, задачи или поведенческие модели человека из предполагаемого сегмента аудитории.

#### В. Имя

Имя персоны может отражать происхождение человека и его социальную среду.

---

<sup>22</sup> Stickdorn M. et al. This is service design thinking: Basics, tools, cases. – Hoboken, NJ : Wiley, 2011. – Т. 1.

<sup>23</sup> Parise S., Guinan P. J., Kafka R. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience //Business Horizons. – 2016. – Т. 59. – №. 4. – С. 411-420.

### С. Демографические признаки

Демографические атрибуты, такие как возраст, пол или место проживания, погружают созданного персонажа в определенный контекст и соответственно создают определенный образ конкретной целевой аудитории для проектной группы. Однако, данный подход часто также приводит к стереотипному мышлению среди сервис-дизайнеров, поэтому этот параметр следует использовать с осторожностью. Демографические данные часто менее значимы для сегментации целевой группы, чем они первоначально кажутся, и фактически могут вводить в заблуждение при прогнозировании вкусов или поведения персонажей.

### Д. Цитата

Цитата демонстрирует краткую типичную для данного персонажа фразу, которую он может использовать в реальной жизни. Цитата легко запоминается и помогает членам проектной команды чувствовать эмпатию к персонажу.

### Е. Мудборд

«Доска настроения» — это набор фотографий или эскизов, который иллюстрирует источники вдохновения персонажа, его окружение, его цели или мотивации, и продолжает дополнять создаваемый профиль клиента контекстом. Один из распространенных типов мудбордов изображает предметы, которые персонажи предположительно имеют с собой в кармане, кошельке или сумке.

### Ф. Описание персонажа

Описание раскрывает психологические характеристики личности, жизненные установки, интересы, навыки, потребности, ожидания, мотивации, цели, разочарования, бренды или технологии, которые нравятся персонажу. Эта информация должна включать в себя детали, которые важны в контексте исследовательского вопроса или компании, с которой связана персона (см. табл.1).

### Г. Статистика

Визуализированная статистика обобщает релевантную количественную информацию. Репрезентативная статистика, например размер доли данного персонажа в общей целевой аудитории, может повысить надежность прогнозирования клиентского путешествия данной персоны.

Данные визуальные объекты, характеризующие персонажей, для которых впоследствии будет производиться моделирование клиентского опыта, обычно

отображаются в верхнем левом углу на полях диаграммы выравнивания. Информация располагается в прямоугольных блоках подобно анкете (см. рис. 5).<sup>24</sup>

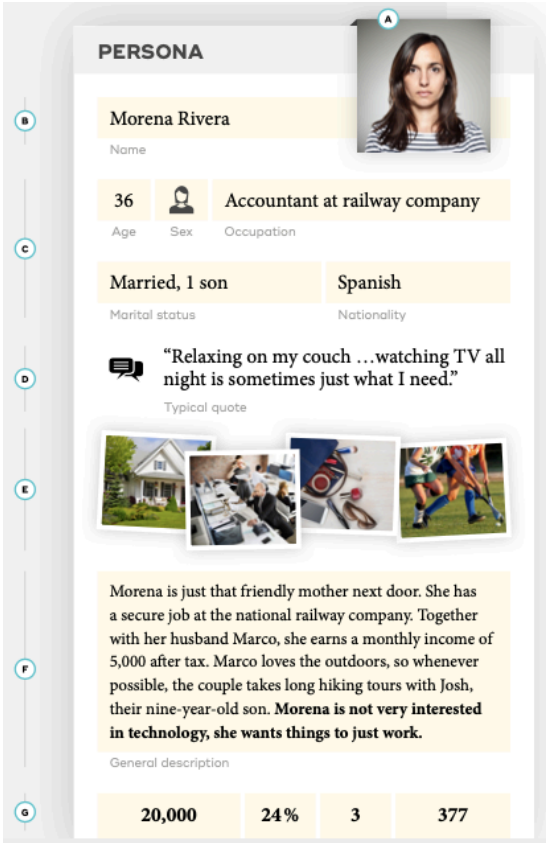


Рис. 5. Пример визуализации персонажа для диаграммы выравнивания

Источник: [Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018]

Таблица 1. Пример возможных характеристик персонажа

Персона		
Характеристики репрезентативной группы пользователей		
Географические	Демографические	Психографические
Место жительства	Возраст	Цели
Язык	Пол	Мотивация
Географические особенности потребления	Доход	Ценности
	Род деятельности	Сценарии потребления

Источник: [Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018]

<sup>24</sup> Stickdorn M. et al. This is service design thinking: Basics, tools, cases. – Hoboken, NJ : Wiley, 2011. – Т. 1.

## 2. Этапы клиентского путешествия

По горизонтали на диаграммах выравнивания чаще всего располагается ось времени, на которой выделяются последовательные этапы взаимодействия с продуктом/услугой. В каждом конкретном случае эти этапы могут называться по-разному. Воронка продаж товара или услуги является основой разделения клиентского путешествия на стадии (см. рис.6).

Обычно в клиентском путешествии можно выделить следующие этапы:

1. Анализ прошлого релевантного клиентского опыта;
2. Осознание и формулирование потребности;
3. Сбор информации;
4. Запрос информации у компании;
5. Первичная коммуникация;
6. Изучение потребности;
7. Предложение вариантов решения;
8. Оценка и принятие решения;
9. Переговоры;
10. Взаиморасчет, доставка, хранение;
11. Удержание потребителя;
12. Использование продукта/оказание услуги
13. Впечатления, приобретённый опыт.



**Рис. 6.** Пример визуализации этапов клиентского путешествия на диаграмме выравнивания

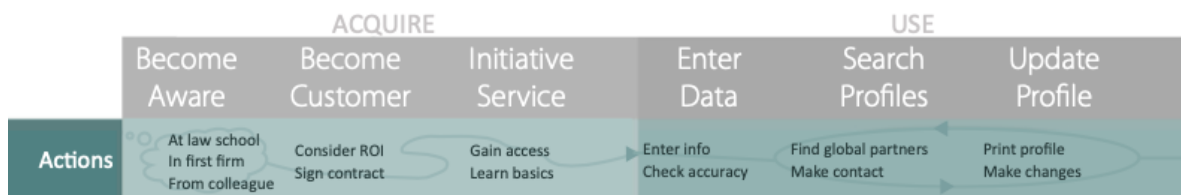
Источник: [Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018]

## 3. Действия потребителя

Каждый этап потребительского путешествия, в свою очередь, характеризуется определенным набором действий со стороны клиента, индивидуальных для каждой организации. Таким образом, горизонтальная ось может иметь вложенную структуру: группировка верхнего уровня отображает этапы воронки продаж, группировка второго уровня — шаги, которые осуществляет клиент (см. рис.8).

На рисунке ниже представлен пример одной из горизонтальных осей диаграммы выравнивания. Первая строка демонстрирует общие этапы взаимодействия клиента с

организацией, на втором уровне отображены подуровни клиентского путешествия, а третья строка представляет список конкретных действий, которые производит потребитель в процессе поисков архитектора.



**Рис. 7.** Пример этапов клиентского путешествия и действий потребителя в процессе поиска архитектора

Источник: [James Kalbach, 2016]

#### 4. Точки взаимодействия

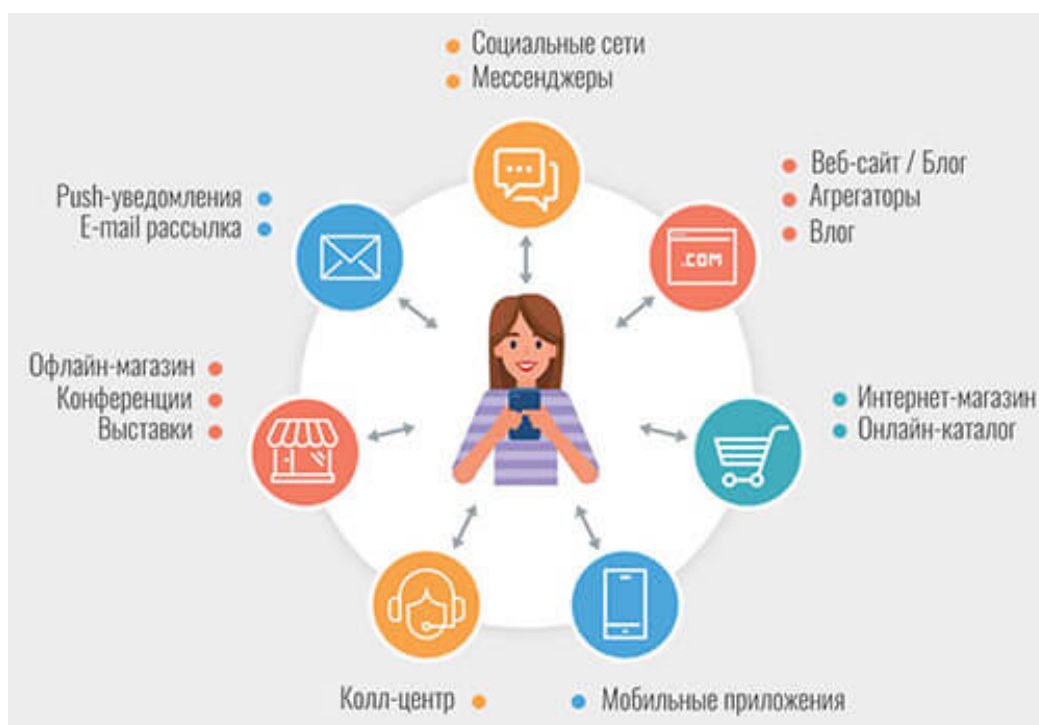
Одними из основных объектов построения диаграмм выравнивания, являются так называемые точки взаимодействия.

Точка взаимодействия – это возникновение прямого контакта между клиентом и продуктом или услугой, или с любым проявлением данной компании, или информацией о данной компании, донесенной третьей стороной. Значимость каждой точки контакта меняется на протяжении всего жизненного цикла клиента. Кроме того, не все точки соприкосновения одинаково ценны. Например, если компания действует в сфере услуг, точки личного взаимодействия с сервисом зачастую важнее результата оказываемой услуги. Точки взаимодействия с клиентом могут быть определены либо с точки зрения клиента, либо с точки зрения компании.<sup>25</sup>

Поведение и эмоциональные впечатления клиентов в точках контакта — это те факторы, которые в конечном итоге составляют клиентский опыт, а качество обслуживания в конкретной компании может быть определено путем анализа событий, происходящих в данных точках для отдельного клиента.<sup>26</sup> На рисунке ниже представлены наиболее распространённые типы точек взаимодействия (см. рис.8).

<sup>25</sup> Meyer C. et al. Understanding customer experience //Harvard business review. – 2007. – Т. 85. – №. 2. – С. 116.

<sup>26</sup> Polaine A., Løvlie L., Reason B. Service design: From insight to inspiration. – Rosenfeld Media, 2013.



**Рис. 8.** Примеры распространенных точек взаимодействия

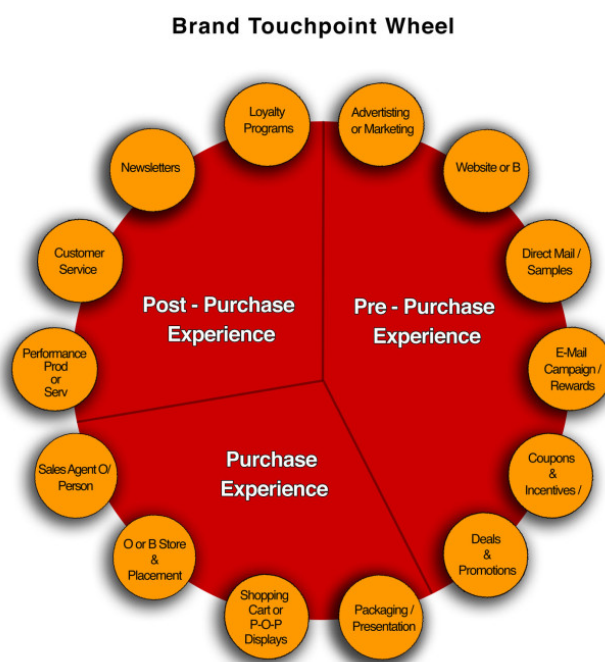
Источник:[BigTime Ventures, 2018]

Исследователями Дэвисом и Лонгорией была предложена классификация точек взаимодействия по этапам осуществления покупки продукта или услуги (см. рис. 9).

1. Точки взаимодействия, предшествующие покупке (Pre-purchase touch points) – те точки соприкосновения, которые имеют ключевое значение в формировании решения о покупке, восприятия и ожиданий клиента касательно сервиса или продукта. К примеру - реклама, веб-сайт компании, «сарафанное радио».
2. Точки взаимодействия при покупке – начинается при принятии решения о покупке и начале взаимодействия клиента с компанией с целью эту покупку совершить. Типичными точками соприкосновения данной категории являются примеры взаимодействия клиента с сотрудниками компании, физическое окружение магазина и т.д.
3. Точки взаимодействия после покупки – могут быть сервисом по обслуживанию клиентов, исследованиями удовлетворённости клиентов, поддержкой продуктов или



услуг. Это этап, когда покупатели собирают воедино все эмоции и оценки и составляют единое представление о компании и полученном опыте.<sup>27</sup>



**Рис. 9.** Точки взаимодействия по этапам осуществления покупки

Источник: [Davis, Longoria, 2003]

Благодаря идентификации точек соприкосновения и определению пути потребителя становится возможным определить разницу между ожиданиями клиентов и их реальным опытом. Устранение таких расхождений позволит компании создать положительный потребительский опыт.<sup>28</sup>

Джеймс Кальбах описывает точки взаимодействия как обмен ценностью между двумя сторонами. Эти акты обмена могут включать широкий спектр действий и исторически делятся на три основных типа: статические, интерактивные и социальные.<sup>29</sup>

1. Статические точки взаимодействия не позволяют пользователям взаимодействовать с ними, например коммуникативные инструменты компании, такие как реклама.
2. Интерактивные точки позволяют пользователям быть активными участниками обмена ценностью. К ним относятся такие инструменты, как веб-сайты и приложения.

<sup>27</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

<sup>28</sup> Davis S., Longoria T. Harmonizing your touch points //Brand Packaging Magazine. – 2003. – С. 1-4.

<sup>29</sup> Kalbach J. Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. – " O'Reilly Media, Inc.", 2016.

3. Социальные точки соприкосновения представляют собой взаимодействие между людьми, например, личный контакт или телефонные разговоры.<sup>30</sup>

Момент истины (moment of truth) также является важным термином при исследовании путешествия клиента. Именно в точках соприкосновения случаются так называемые «моменты истины», т. е. момент, когда подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей. Джеймс Кальбах описывает его как особый тип точки взаимодействия, контакта компании с потребителем, во время которого у потребителя формируется впечатление о качестве предоставляемых услуг.<sup>31</sup> Момент истины может быть положительным или отрицательным по своей природе и может либо укрепить, либо разрушить отношение клиента к организации. То, как человек воспринимает компанию, клиентом которой он является, в конечном счете является суммой моментов истины.<sup>32</sup>

При визуализации точек соприкосновения на диаграмме выравнивания необходимо учитывать, что точки контакта располагаются по вертикальной оси и чаще всего представляют собой изображения тех каналов коммуникации посредством которых произошло взаимодействие клиента и фирмы. К примеру, на стадии сбора информации о продукте/услуге точками соприкосновения будут являться социальные сети, разговоры со знакомыми и друзьями, поисковые агрегаторы (см. рис. 10).



*Рис. 10. Пример визуализации точек соприкосновения с сервисом по поиску архитекторов*

Источник: [James Kalbach, 2016]

## 5. Мысли и вопросы клиентов

На каждом этапе путешествия клиент решает какую-либо задачу, находится в поиске ответов на непрерывно возникающие вопросы. С помощью опросов клиентской базы организации можно выявить наиболее часто встречающиеся у потребителей вопросы для каждой из точек взаимодействия. Собранные данные помогут оптимизировать

---

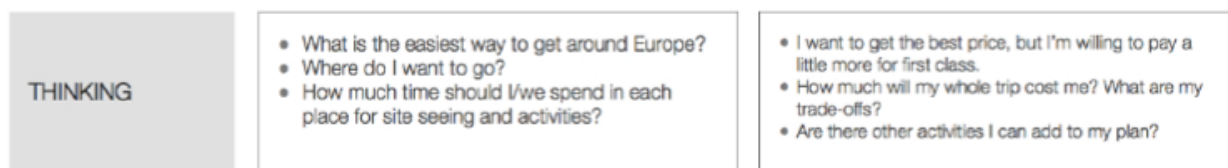
<sup>30</sup>Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

<sup>31</sup> Там же.

<sup>32</sup> Kalbach J. Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. – " O'Reilly Media, Inc.", 2016.

информационную поддержку потенциальных потребителей на каждом этапе, чтобы повысить уровень удовлетворенности сервисом и минимизировать потери клиентов на каждой стадии воронки продаж.

Визуализация мыслей и вопросов клиентов на диаграмме выравнивания также происходит по вертикальной оси с помощью текстовых блоков, описывающих предполагаемые размышления потребителей. На рисунке ниже отображены мысли потребителя в процессе выбора вида транспорта для путешествия по Европе (см. рис. 11).

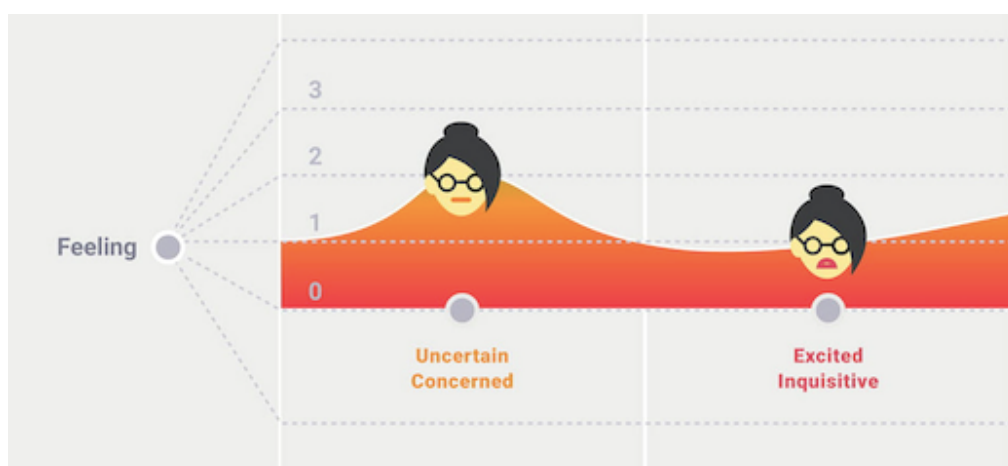


**Рис. 11.** Пример текстовых блоков с мыслями клиента на диаграмме выравнивания

Источник: [Chris Risdon, 2016]

## 6. Эмоции клиентов

Эмоциональный аспект клиентского путешествия отражается на графике, показывающем уровень удовлетворенности главного актора на каждом этапе пути, часто по шкале от -2 (очень негативный) до +2 (очень позитивный). Эмоциональное путешествие визуально выявляет очевидные проблемы в рамках индивидуального потребительского опыта. Рисунок демонстрирует изменение эмоционального состояния клиента в процессе сотрудничества с транспортной компанией (см. рис. 12).



**Рис. 12.** Пример отображение графа эмоций потребителя на диаграмме выравнивания

Источник: [LifeLine HomeCare, 2018]

## 7. Болевые точки/барьеры в клиентском опыте

Болевые точки потребительского опыта представляют собой барьеры, препятствия и негативные эмоции, возникающие у людей в процессе клиентского путешествия. Организации необходимо постоянно отслеживать возможные проблемы, которые могут помешать пользователю получить положительный опыт взаимодействия с продуктом, компанией или брендом.<sup>33</sup>

Барьеры в клиентском опыте также отображаются на диаграмме выравнивания по вертикальной оси в виде текстовых блоков, соответствующих каждой стадии клиентского путешествия. Рисунок ниже демонстрирует пример возможных болевых точек взаимодействия с сервисом по поиску архитекторов (см. рис. 13).

<b>Pain Points</b>	Brand confusion Expensive	Marketing not primary job	Time for training Speed, formatting	Slow system Publishing time
--------------------	------------------------------	------------------------------	--	--------------------------------

*Рис. 13. Пример визуализации барьеров в клиентском опыте работы с сервисом по поиску архитекторов*

Источник: [James Kalbach, 2016]

## 8. Возможности оптимизации болевых точек

Диаграммы выравнивания наглядно демонстрируют барьеры в клиентском опыте, основанные на данных, полученных от реальных потребителей эмпирическим путем. Соответственно, рациональным решением является отобразить на карте возможные способы устранения негативного опыта в точках взаимодействия клиента и фирмы (см. рис. 14).

Opportunities & ideas to improve	Need more advertising to reach more customers.	Clear customers' miscon- ceptions.	Better provide more range of varieties.
-------------------------------------	---	---------------------------------------	--

*Рис. 14. Возможности ликвидации болевых точек в процессе сотрудничества с транспортной компанией*

Источник: [LifeLine HomeCare, 2018]

---

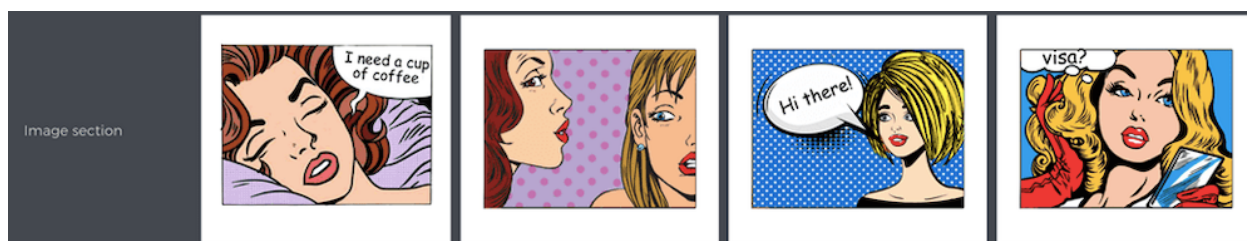
<sup>33</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

## 9. Сториборд (Раскадровка процесса)

Раскадровки визуально представляют каждый этап путешествия посредством рисунков, фотографий или скриншотов, чтобы проиллюстрировать историю, сделать акцент на конкретные ситуации, учитывая окружение и контекст.

Раскадровка улучшает навигацию по диаграмме выравнивания и придает эмоциональную окраску путешествию клиента.

На рисунке ниже изображен один из вариантов построения сториборда в виде комикса для диаграммы выравнивания процесса посещения кофейни (см. рис. 15).



*Рис. 15. Пример визуализации сториборда для диаграммы выравнивания процесса посещения кофейни*

Источник: [UXPressia, 2016]

## 10. Метрики эффективности

На диаграммах выравнивания также находят отражение и целевые количественные показатели, собранные эмпирическим путем, на основе которых можно оценить эффективность взаимодействия между клиентом и организацией на каждом этапе клиентского путешествия.

Такие метрики как показатель оттока клиентов, рекламный охват, коэффициент конверсии, индекс потребительской лояльности и др. позволяют измерить результативность работы каналов коммуникации на каждом этапе клиентского путешествия и отметить слабые места, требующие оптимизации. Эти цифры помогут бизнесу определить, где время или деньги были потрачены из-за недопонимания или иных издержек.

Данные метрики отображаются на диаграмме по вертикальной оси в виде текстовых блоков, каждый показатель соответствует конкретной точке соприкосновения с потребителем. На рисунке ниже представлен пример метрик, выбранных для анализа эффективности сервиса по онлайн-заказу продуктов питания (см. рис.16).



**Рис. 16.** Метрики, отображенные на диаграмме выравнивания сервиса по онлайн-заказу продуктов питания

Источник: [Columbia Road, 2015]

## 11. Ответственные лица

На диаграммах выравнивания часто отображают названия подразделений или должности сотрудников, отвечающих за конкретный этап клиентского путешествия. Это помогает проектной команде определить потенциальных ключевых участников, которые должны быть вовлечены в процесс исследования, прототипирования и внедрения улучшений в сервис. Так, на рисунке 17, диаграмма выравнивания демонстрирует названия отделов фирмы, контролирующих процесс взаимодействия клиента и сервиса по онлайн-заказу продуктов питания (см. рис. 17).



**Рис. 17.** Отображение подразделений, ответственных за каждый этап обслуживания клиента сервисом по онлайн-заказу продуктов питания

Источник: [Columbia Road, 2015]

## 12. Фронтлайн-действия организации

Фронтлайн-операции – это прямые контакты между клиентом и компанией, операции, которые осуществляются в непосредственном взаимодействии с потребителем. Данные операции включают в себя как взаимодействия между людьми (human-to-human), так и взаимодействия посредством компьютерных технологий (human-to-computer).

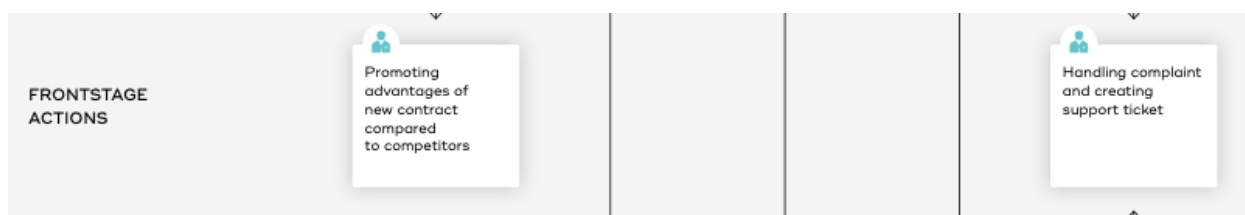
В первом случае, это действия или шаги, выполняемые фронтлайн-сотрудником (человеком, взаимодействующим с клиентом). Во втором случае — это взаимодействие

клиента с технологией или системой обслуживания (например, с мобильным приложением или терминалом).

Необходимо отметить, что далеко не в каждой точке взаимодействия клиента и фирмы могут иметь место фронтальные действия. Услуга может оказываться клиенту, не вовлекая потребителя в тесное взаимодействие с сервисом, покупатель может напрямую не сталкиваться с сотрудниками или технологическими системами организации. Но каждый раз, когда это происходит, возникают моменты истины. В такие моменты, клиенты оценивают качество вашего сервиса и принимают решение относительно будущих покупок.

Фронтлайн-операции отображаются в виде текстовых блоков, содержащих действия, которые предпринимают фронтлайн-сотрудники в процессе обслуживания потребителей, и соединяются с помощью стрелок с действиями потребителя и точками контакта, отмеченными на диаграмме выравнивания.

На рисунке ниже приведен пример отображения прогнозируемых фронтлайн операций компании в процессе продажи мобильных устройств (см. рис. 18).



**Рис. 18.** Фронтлайн операции на диаграмме выравнивания процесса обслуживания покупателя мобильных устройств

Источник: [Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018]

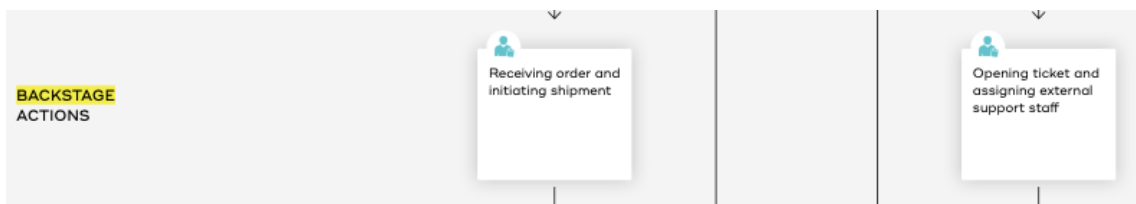
### 13. Бэкстейдж-действия организации

Бэкстейдж-операции представляют собой действия, происходящие «за кулисами организации», вне зоны непосредственного контакта с потребителем. Данные шаги и действия невидимы на первый взгляд, но составляют неотделимую часть процесса оказания услуги.

Закулисные взаимодействия отображаются в виде текстовых блоков, содержащих шаги, которые предпринимает организация в процессе обслуживания потребителей. Они связаны с фронтлайн-процессами и поддерживающими процессами с помощью вертикальных стрелок.

На рисунке ниже приведен пример отображения прогнозируемых бэкстейдж-операций компании в процессе продажи мобильных устройств (см. рис.19).





**Рис. 19.** Бэкстейдж-операции на диаграмме выравнивания процесса обслуживания покупателя мобильных устройств

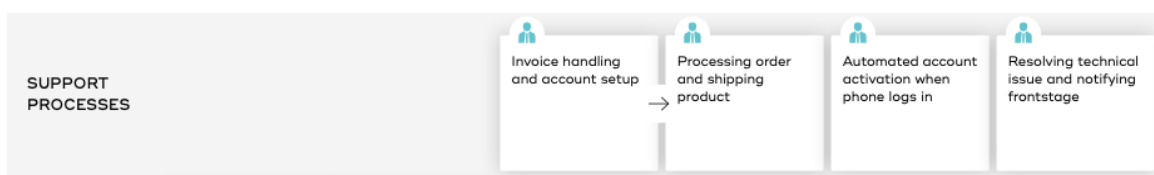
Источник: [Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018]

#### 14. Поддерживающие процессы

Поддерживающие процессы – это внутренние процессы, которые косвенно обеспечивают качество обслуживания клиентов. Поддерживающие процессы могут включать в себя взаимодействия между организацией и ее партнерами или поставщиками, сторонние программы или информационные системы, участвующие в процессе обслуживания. К примеру, обработка заказа ERP системой, передача заказа на доставку продукции сторонней логистической компании, осуществление расчета с клиентом посредством определенной платёжной системы – все эти взаимодействия будут отображены в кластере поддерживающих процессов.

Поддерживающие процессы изображаются в виде текстовых блоков, связанных с бэкстейдж-процессами с помощью вертикальных стрелок.

На рисунке ниже приведен пример отображения прогнозируемых поддерживающих операций компании в процессе продажи мобильных устройств (см. рис. 20).



**Рис. 20.** Поддерживающие взаимодействия на диаграмме выравнивания процесса обслуживания покупателя мобильных устройств

Источник: [Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018]

#### 15. Разделительные линии, организующие объекты диаграммы в кластеры

Сложные диаграммы выравнивания, содержащие информацию не только о клиентском путешествии, но и о внутренних бизнес-процессах организации, происходящих параллельно с оказанием услуги, нуждаются в графических разделителях для различных кластеров процессов.



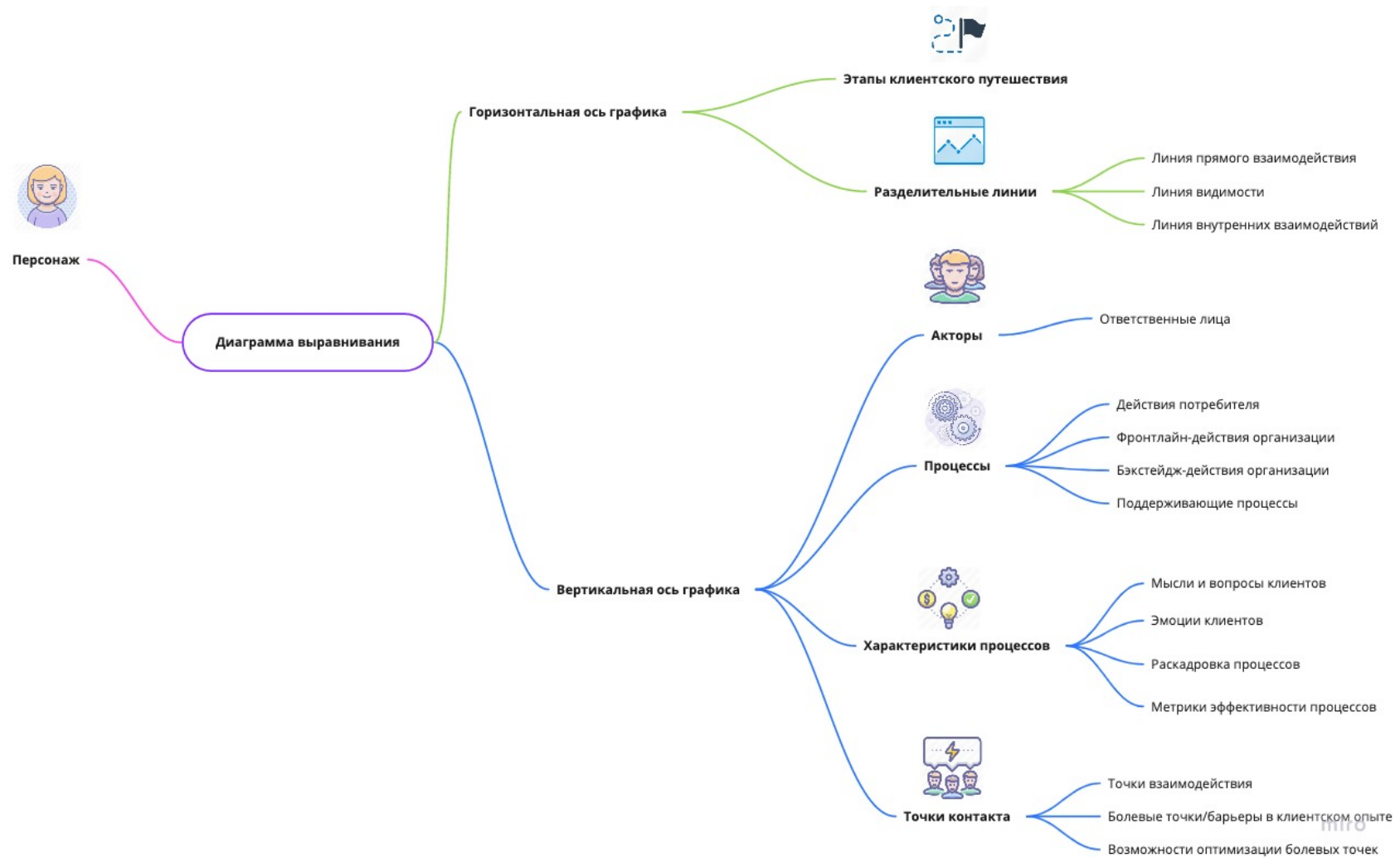
- **Линия прямого взаимодействия** проводит границу на стыке прямых контактов между клиентом и компанией. На диаграмме она представляет собой пунктирную горизонтальную линию. Если клиент взаимодействует непосредственно с сотрудником на переднем плане (фронтлайн-сотрудником), например, посредством сообщения в чат техподдержки или личного визита в физическую точку продаж, то диаграмма демонстрирует коммуникацию, которая пересекает данную линию взаимодействия.
- **Линия видимости** разделяет видимые потребителю и закулисные действия фронтлайн-сотрудников. Все фронт-активности (видимые) появляются над этой строкой, а бэкстейдж-действия (невидимые) размещаются ниже этой границы. Если фронтлайн-сотрудник выполняет действия вне зоны непосредственного контакта с потребителем, то данные операции показываются в полосе закулисных действий. Линия видимости — это разграничение между находящимися на сцене и закулисными сотрудниками или системами [Bitner et al., 2008].
- **Линия внутренних взаимодействий** — это граница между действиями закулисных сотрудников и вспомогательными процессами, и системами, поддерживающими операционную деятельность организации [Bitner et al., 2008].

### 1.7. Информационная модель диаграммы выравнивания и иерархия её понятий

На основе анализа различных карт выравнивания, созданных профессиональными сервис-дизайнерами, и классификации элементов карт выравнивания, я построила две схемы - схему иерархии элементов диаграммы выравнивания и стандартную информационную модель диаграммы выравнивания.

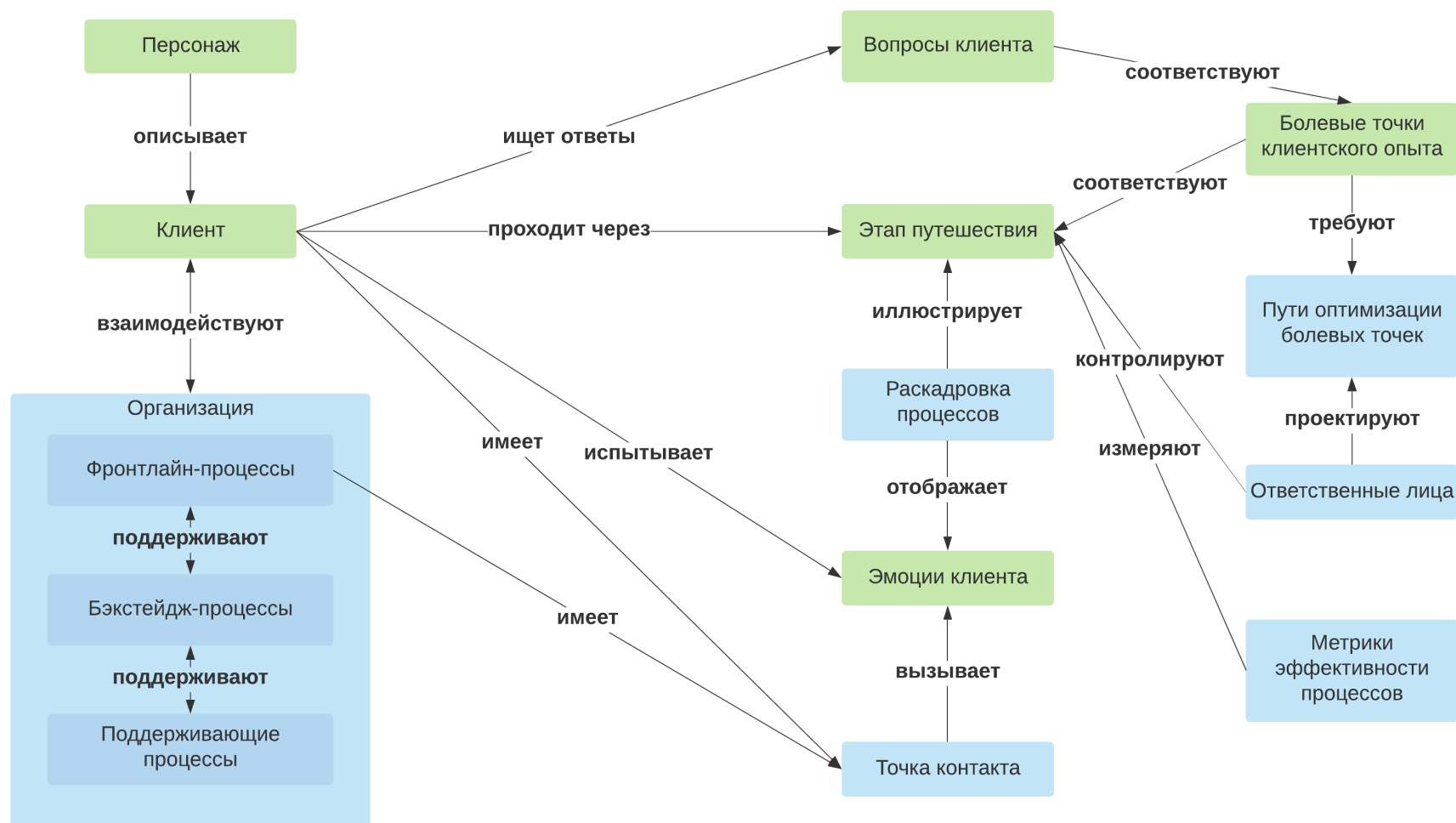
На схеме иерархии элементов диаграммы выравнивания можно увидеть распределение элементов диаграммы по осям графика и классификацию данных артефактов относительно тех акторов и процессов, которые они характеризуют (см. рис. 21).

На схеме информационной модели диаграммы выравнивания отображены стандартные взаимосвязи между элементами в диаграммах выравнивания (см. рис.22).



**Рис. 21.** Иерархия элементов диаграмм выравнивания

Источник: [Составлено автором на основе анализа методологий построения карт выравнивания]



**Рис. 22.** Взаимосвязи между элементами диаграммы выравнивания

Источник: [Составлено автором на основе анализа методологий построения карт выравнивания]

## **1.8. Анализ частоты использования различных артефактов на картах выравнивания**

Перед тем, как приступить к описанию процесса создания диаграмм выравнивания, я посчитала необходимым изучить наиболее часто встречающиеся элементы на различных картах клиентского опыта, созданных профессиональными сервис-дизайнерами.

Для анализа мною были выбраны 18 карт выравнивания, которые были проклассифицированы относительно элементов, которые были отображены на данных схемах. Выбранные для исследования карты выравнивания, отображены в Приложении (см. рис.39-56).

**Таблица 2.** Сравнительный анализ карт выравнивания клиентского опыта

Название артефакта / Название, автор диаграммы	Brandon Schauer, сервисный сценарий для участника конференции	James Kalbach, карта путешествия потребителя для удаленного поиска архитекторов	Chris Risdon, карта взаимодействия клиента с Rail Europe	Heart of the customer, карта путешествия потребителя в процессе восстановления после операции	Mary Jo Bitner, сервисный сценарий для постояльца отеля	Andy Polaine, карта путешествия потребителя в процессе ужина в ресторане	Susan Spraragen, Carrie Chan, сервисный сценарий визита к офтальмологу	Effective UI, карта путешествия клиента в процессе подключения провайдера	Jim Tincher, карта путешествия потребителя при выборе страхового плана
Фокус	Внутренние процессы организации	Действия потребителя	Мысли и эмоции потребителя	Внутренние процессы организации	Внутренние процессы организации	Мысли и эмоции потребителя	Мысли и эмоции и Внутренние процессы	Мысли и эмоции потребителя	Мысли и эмоции потребителя
Персонажи	-	+	-	+	-	-	-	+	+
Этапы путешествия	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Действия потребителя	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Точки взаимодействия	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Мысли и вопросы клиентов	-	-	+	+	-	-	+	+	+
Эмоции клиентов	-	-	+	+	-	+	+	+	+
Болевые точки	-	+	-	+	-	+	-	+	+
Возможности оптимизации болевых точек	-	+	+	-	-		-	+	-
Сториборд	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Таблица 2. Сравнительный анализ карт выравнивания клиентского опыта (продолжение)

Название артефакта / Название, автор диаграммы	Brandon Schauer, сервисный сценарий для участника конференции	James Kalbach, карта путешествия потребителя для удаленного поиска архитекторов	Chris Risdon, карта взаимодействия клиента с Rail Europe	Heart of the customer, карта путешествия потребителя в процессе восстановления после операции	Mary Jo Bitner, сервисный сценарий для постояльца отеля	Andy Polaine, карта путешествия потребителя в процессе ужина в ресторане	Susan Spraragen and Carrie Chan, сервисный сценарий визита к офтальмологу	Effective UI, карта путешествия клиента в процессе подключения провайдера	Jim Tincher, карта путешествия потребителя при выборе страхового плана
Метрики эффективности	-		-	-	-	-	-	-	-
Ответственные лица	-	+	-	-	-	+	+	-	-
Фронтлайн организации	+	-	-	-	+	+	+	-	-
Бэкстейдж организации	+	-	-	-	+	+	+	-	-
Поддерживающие процессы	+	-	-	-	+	-	+	-	-
Разделительные линии	+	+	+	+	+	+	+	+	+

**Таблица 2. Сравнительный анализ карт выравнивания клиентского опыта (продолжение)**

<b>Название артефакта / Название, автор диаграммы</b>	<b>James Kalbach, карта путешествия посетителей музея Эксплораториум</b>	<b>LifeLine, карта взаимодействи я клиента с транспортной компанией</b>	<b>Iris Wu, Carnegie Mellon University, карта поступления студента для приложения Travel Mate</b>	<b>Columbia road, карта опыта клиента бакалейного онлайн магазина</b>	<b>Choose Chicago, карта посетителя экскурсий в Чикаго</b>	<b>Green Garage, карта опыта посещения ремонтной мастерской Green Garage</b>	<b>Марли Риттер, карта опыта в процессе разблокировки счета банком Nedbank</b>	<b>Лаборатория Wonderfull, сервисный сценарий посетителя клиники RED</b>	<b>Марли Риттер, карта опыта в процессе разблокировки счета банком Standard Bank</b>
<b>Фокус</b>	<b>Мысли и эмоции потребителя</b>	<b>Мысли и эмоции потребителя</b>	<b>Мысли и эмоции &amp; Внутренние процессы</b>	<b>Мысли и эмоции потребителя</b>	<b>Мысли и эмоции потребителя</b>	<b>Мысли и эмоции потребителя</b>	<b>Мысли и эмоции потребителя</b>	<b>Внутренние процессы организации</b>	<b>Мысли и эмоции потребителя</b>
<b>Персонажи</b>	-	+	+	-	-	-	-	-	-
<b>Этапы путешествия</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Действия потребителя</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Точки взаимодействия</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Мысли и вопросы клиентов</b>	+	+	+	+	+	+	+	-	+
<b>Эмоции клиентов</b>	-	+	+	+	-	+	+	-	+
<b>Болевые точки</b>	-	-	+	+	-	-	+	+	+
<b>Возможности оптимизации болевых точек</b>	-	+	+	+	+	+	+	+	+

**Таблица 2. Сравнительный анализ карт выравнивания клиентского опыта (продолжение)**

Название артефакта / Название, автор диаграммы	James Kalbach, карта путешествия посетителей музея Эксплораториум	LifeLine, карта взаимодействия клиента с транспортной компанией	Iris Wu, Carnegie Mellon University, карта поступления студента для приложения Travel Mate	Columbia road, карта опыта клиента бакалейного онлайн магазина	Choose Chicago, карта посетителя экскурсий в Чикаго	Green Garage, карта опыта посещения ремонтной мастерской Green Garage	Марли Риттер, карта опыта в процессе разблокировки счета банком Nedbank	Лаборатория Wonderful, сервисный сценарий посетителя клиники RED	Марли Риттер, карта опыта в процессе разблокировки счета банком Standard Bank
Сториборд	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Метрики эффективности	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Ответственные лица	-	+	+	-	-	-	-	-	-
Фронтлайн организации	-	-	-	-	-	-	+	+	+
Бэкстейдж организации	-	-	-	-	+	-	-	+	-
Поддерживающие процессы	-	-	+	+	+	-	-	-	-
Разделительные линии	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Источник: [Составлено автором на основе анализа методологий построения карт выравнивания]



Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы. В процессе исследования данных диаграмм, я отметила, что карты выравнивания чаще всего фокусируются на одном из двух факторов: либо это мысли, эмоции и логичность действий клиента в процессе взаимодействия с организацией, либо внутренние процессы организации, которые поддерживают клиентский путь. В каждой карте один из данных аспектов раскрыт более подробно, чем другой.

Если компании необходимо обратить внимание именно на внешнюю сторону взаимодействия клиента с компанией – атмосферу, которая окружает клиента в точках контакта с организацией (материальные объекты, звуки и т.д.), удобство инфраструктуры, обеспеченность клиентов необходимой информацией, логичность интерфейса каналов взаимодействия, достоверность инструкций фронтлайн персонала, который общается непосредственно с потребителем, визуализируя барьеры, с которыми сталкивается клиент для стратегического планирования потребительского опыта – компания чаще всего использует подход, сфокусированный на клиентском пути, его эмоциях и впечатлениях. Такой подход называется Customer Journey Mapping (построение карты путешествия пользователя).

Если компании необходимо проанализировать не только внешние атрибуты взаимодействия с клиентом и оптимизировать структурные, ценовые, психологические или другие барьеры в клиентском опыте, но и получить полную картину процессов, которые происходят в компании для поддержания клиентского пути (фронтлайн и бэкстейдж процессы, системы и программы, поддерживающие оказание услуг), чтобы повысить удовлетворенность клиента с помощью совершенствования и ускорения внутренних процессов и улучшения работы сотрудников – компания чаще всего использует подход, сфокусированный на поддерживающих взаимодействии процессах в организации. Такой подход называется Service Blueprinting (построение сервисного сценария).

## **1.9. Классификация диаграмм выравнивания**

Существует два основных типа диаграмм выравнивания, помогающих визуализировать клиентский опыт и усовершенствовать качество обслуживания потребителей - сервисный сценарий (Service Blueprint) и карта путешествия потребителя (Customer Journey Map). Данные подходы зачастую используются совместно, так как сервисный сценарий является необходимым дополнением для карты клиентского путешествия, чтобы иметь возможность рассмотреть внутренние процессы в компании более подробно.

### 1.9.1. Карта путешествия потребителя (Customer journey map)

Customer Journey Map (карта путешествия пользователя) — это методология развития продукта, которая основывается на подробном анализе потребностей и поведения аудитории. Результатом её применения становится увеличение доли пользователей, довольных использованием продукта.

Используя данный тип карты выравнивания клиентского опыта, сервис-дизайнеры, стейкхолдеры и рабочие команды в организации могут проанализировать и оцифровать клиентский опыт, выяснить, какими вопросами задается клиент в процессе взаимодействия с компанией, определить, какие предполагаемые цели стоят перед клиентом в результате оказания услуги, какие эмоции он испытывает, и какие неудобства возникают перед потребителем в процессе взаимодействия.<sup>34</sup>

Первостепенной задачей CJM является определение «болевых» точек на клиентском пути и анализ возможностей оптимизации продукта или услуги таким образом, чтобы «снять» эту боль. CJM демонстрирует мотивацию потребителей на каждой стадии пути и указывает на барьеры: что мешает потребителю перейти к следующему этапу? Каковы структурные, ценовые, психологические и другие барьеры? Детальное понимание и улучшение опыта клиента от работы с продуктом и обслуживания влияет на лояльность потребителей к компании.<sup>35</sup>

Уникальность CJM в том, что при ее создании можно зафиксировать как реальный опыт клиентов организации, так и придумать абсолютно новый. Практическое применение Customer Journey Map может происходить и на первых этапах проектирования продукта — в качестве инструмента исследования; на любом этапе развития продукта или услуги — с целью оптимизации работы компании и оказания услуг. после запуска продукта — для анализа его эффективности и улучшения.

#### **Алгоритм построения Customer journey map:**

##### *1. Определение целей моделирования клиентского опыта*

Перед началом построения карты клиентского опыта необходимо утвердить цели данного моделирования. Оптимизация и совершенствование текущего сервиса, повышение лояльности к сервису у уже существующей аудитории, анализ эффективности проекта,

---

<sup>34</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

<sup>35</sup> Julia Ankudinova. Использование Customer Journey Mapping в бизнес анализе [Электронный ресурс] // Medium: информ. агентство. — 2018. — Режим доступа: <https://medium.com/so-beautiful/> (дата обращения: 16.04.2019).

исследование предполагаемого продукта перед его запуском – задачи могут быть различны, моделирование может производиться на любых этапах развития продуктов или услуг.

## *2. Создание портретов потребителей - персон*

На данном этапе работы производится описание персонализированных фигур пользователей («пользовательского архетипа») с его жизненными, деловыми, психологическими и эмоциональными характеристиками. Данные для исследования собираются путем анализа клиентских баз данных, составления глубинных интервью и опросов о качестве сервиса, личных бесед с потребителями.

## *3. Определение этапов клиентского путешествия в процессе взаимодействия с компанией*

Далее необходимо определить определенные этапы, которые проходит клиент, взаимодействуя с организацией, ее продуктом или услугой. Определение хронологии всех этапов процесса оказания услуг также производится путем глубинных интервью или личного опыта сервис-дизайнера в роли «тайного покупателя».

## *4. Отображение точек взаимодействия организации с клиентом*

На этом этапе необходимо отразить на карте выравнивания все точки взаимодействия организации с клиентом. Статические точки взаимодействия не позволяют пользователям взаимодействовать с ними, например коммуникативные инструменты компании, такие как реклама. Интерактивные точки позволяют пользователям быть активными участниками обмена ценностью, например такие инструменты, как веб-сайты и приложения. Социальные точки соприкосновения представляют собой взаимодействие между людьми, например, личный контакт или телефонные разговоры. Необходимо отобразить на карте все точки контакта, даже те, которые приносят минимальное число конверсий.

## *5. Определение возможных сценариев взаимодействия потребителей с компанией*

Следующим шагом будет подробное отображение действий клиента в процессе контакта с продуктом или услугой на каждом этапе взаимодействия. Необходимо учитывать, что действия клиентов не всегда бывают логичными и не всегда соответствуют стандартному скрипту поведения, поэтому требуется произвести тщательные интервью с потребителями, чтобы выявить частые паттерны поведения.

## *6. Выявление барьеров, в клиентском опыте*

Далее необходимо отметить все точки взаимодействия, в которых клиент получает негативный опыт и проанализировать происходящие ошибки и существующие проблемы. Препятствия могут возникать не только из-за технических проблем, но и по вине сотрудников. Неправильно прописанные скрипты, навязчивый сервис, неотвеченные

звонки, отсутствие консультанта на рабочем месте — все это мешает клиенту совершить целевое действие.

#### 7. *Определение «точек роста» компании*

Построенная карта выравнивания сама по себе — не представляет собой какого-либо финансового или репутационного результата для компании, данная карта — это один из инструментов измерения и оценки сервиса. Самым важным этапом управления клиентским опытом является исследование полученной карты и проектирование возможных сценариев для оптимизации процессов, отмеченных как «болевы точки» на карте клиентского опыта.<sup>36</sup>

### 1.9.2. Сервисный сценарий (Service Blueprint)

Сервисный сценарий (Service Blueprint) – это методология построения карт, также, как и CJM направленная на отображение клиентского опыта и барьеров, встречаемых в процессе использования сервиса. Однако, данная методика позволяет более глубоко погрузиться во внутренние процессы компании с целью рассмотрения действий и коммуникаций, которые располагаются «за кулисами» сервиса и не видны клиенту, но поддерживают клиентский опыт.

Данный вид карт клиентского опыта чаще всего строится в дополнение к CJM и на ее основе. После того, как внешние барьеры в клиентском опыте выявлены в процессе анализа карты клиентского путешествия, необходимо переместиться во внутреннюю среду организации с целью оптимизации процессов, поддерживающих взаимодействие с потребителем.

За основу карты сервисного сценария берется фрагмент CJM — действиям потребителя противопоставляются ответные действия компании (видимые или невидимые для клиента) или внутренние взаимодействия.

#### **Алгоритм построения Service blueprint**

Сервисный сценарий представляет собой карту из двух частей — *front stage* (то, что происходит на первом плане — действия потребителя и их видимый результат) и *back stage* (то, что происходит «за кулисами» — какие действия совершают сотрудники, каким образом обмениваются информацией подразделения компании.).<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

<sup>37</sup> Там же.

В процессе проектирования карты сервисного сценария учитывается клиентский опыт, выявленный в ходе интервью и анализа CJM, и путь потребителя, но также данная методика требует описания фронтлайн-процессов в организации, бэкстейдж-действий (работы «сотрудников за сценой») вне поля видимости клиента, поддерживающих процессов и систем, участвующих в процессе обслуживания.

Таким образом, процедура построения карты сервисного сценария выглядит следующим образом<sup>38</sup>:

- Моделирование карты путешествия потребителя;
- Выявление хронологии процесса оказания услуги;
- Определение действий, которые совершает клиент в каждой точке контакта с организацией;
- Определение хронологии действий фронтлайн- и бэкстейдж-сотрудников;
- Определение поддерживающих взаимодействия процессов и систем;
- Выявление сложностей в клиентском опыте и проблем в опыте сотрудников в процессе взаимодействия;
- Генерация идей и предложение рекомендаций по устранению выявленных барьеров.

Полная картина процессов обслуживания, зоны ответственности сотрудников компании, распределение задач между различными отделами, службами и системами – данные артефакты находят отражение в сервисном сценарии.

Широкое распространение данной методологии в сервис-дизайне объясняется несколькими причинами. Данная методика позволяет проанализировать и наглядно проиллюстрировать действия сотрудников и выявить барьеры, усложняющие работу персонала. Более того, карты сервисного сценария помогают определить дублирующиеся процессы, которые отрицательно влияют на клиентский опыт, удлиняя время обслуживания клиента. Также, используя данные схемы, менеджмент организации способен определить первопричины системных проблем в обслуживании и устранить их, совершенствуя, тем самым, качество клиентского опыта.

---

<sup>38</sup> Лунева Е., Катунина Н., Реброва Н. Картирование как метод анализа потребительского опыта в маркетинге// Московский экономический журнал. – Режим доступа: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-4-2020-41/> (дата обращения 10.03.2020)

## 1.10. Выводы

Данная глава работы посвящена исследованию концепций сервис-дизайна как методики совершенствования клиентского опыта. Мною были проанализированы основные термины и концепции потребительского опыта и путешествия потребителя, эволюция сервис-дизайна как дисциплины и современные подходы к определению сервис-дизайна. В данном разделе я дала определения диаграммам выравнивания как эффективным инструментам проектирования клиентского опыта, описала артефакты, попадающие на карты клиентского опыта, и выстроила информационную модель диаграмм выравнивания и иерархию ее понятий.

В современном мире успех компании на конкурентном рынке прямо пропорционален уровню удовлетворенности клиентов, который напрямую зависит от клиентского опыта и впечатлений, приобретенных в точках контакта потребителя и организации. Соответственно, качественное управление клиентским опытом становится одной из важнейших стратегических целей менеджмента в компаниях, стремящихся повысить уровень клиентской лояльности и имиджа на рынке.

Таким образом, было определено, что главной задачей сервисного дизайна является улучшение качества обслуживания, которое может быть достигнуто путем анализа потребительского опыта, изучения взаимодействия клиентов с сервисом, определения точек контакта и визуализации опыта клиента.

Инструменты сервис-дизайна, такие как карта путешествия потребителя и сервисный сценарий, позволяют идентифицировать точки взаимодействия потребителя и организации, проанализировать и наглядно проиллюстрировать барьеры, возникающие в клиентском опыте и внутренних процессах компании и устранить выявленные «болевы точки».

Используя данные карты выравнивания клиентского опыта, сервис-дизайнеры, стейкхолдеры и рабочие команды в организации могут проанализировать и оцифровать клиентский опыт, выяснить, какими вопросами задается клиент в процессе взаимодействия с компанией, определить, какие предполагаемые цели стоят перед клиентом в результате оказания услуги, какие неудобства возникают перед потребителем в процессе взаимодействия и каким образом необходимо оптимизировать внутренние процессы организации для повышения удовлетворенности клиентов.

## **ГЛАВА 2. ВИЗУАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА В ЧАСТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «АКЦЕНТ»**

### **2.1. Краткое описание компании**

Образовательная организация «Акцент» является частным учреждением дополнительного образования, предоставляющим услуги по обучению английскому языку дошкольников (4-6 лет) и школьников (7-18 лет) на основании лицензии на осуществление образовательной деятельности № 235-16, выданной Министерством образования и науки Мурманской области.

Год основания организации - 2000. Она расположена в центре города Мурманск, местонахождение офиса - третий этаж бизнес-центра «Меридиан», учебные кабинеты, рассчитанные на занятия в группах от 8 до 12 человек, находятся там же на том же этаже.

Обучение ведется на русском и английском языке в соответствии с образовательными программами организации:

- подготовительный уровень – для детей с 4-х летнего возраста продолжительностью 3 года
- начальный уровень – для детей 1-4 классов, продолжительностью 4 года
- средний уровень – для детей 5-8 классов, продолжительностью 4 года
- старший уровень – для детей 9-11 классов, продолжительностью 2 года.<sup>39</sup>

В задачи Лингвистического центра входит:

- формирование устойчивого интереса к изучению иностранного языка, основой которого является так называемый «SMILE approach»;
- S - skill oriented foreign language learning (изучение иностранного языка, ориентированное на создание и развитие устойчивых навыков);
- M - multi-sensory learner motivation (мультисенсорная мотивация обучающихся);
- I - intelligence-building activities (занятия и игры, нацеленные на развитие интеллекта учащегося);
- L - long-term memory storage through music, movement, rhythm and rhyme

---

<sup>39</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

(сохранение изученного материала в долговременной памяти посредством движений, музыки, ритма и рифмы);

- E - exciting stories and games (интересные истории и игры);
- формирование и развитие навыков устной и письменной речи;
- ознакомление учащихся с культурой, обычаями и традициями стран изучаемого языка в процессе обучения;
- знакомство с молодёжной культурой, интересами и увлечениями ровесников из стран изучаемого языка, воспитание вежливого отношения к представителям других культур.

Проведение традиционных для англоговорящих стран праздников - День Благодарения, Хэллоуин, Рождество, Пасха, участие в мини-спектаклях, групповых проектах, выполнение творческих заданий, просмотр, обсуждение фильмов и разыгрывание сценок по сценарию - также являются успешными методами преподавания английского языка, практикуемыми в данном лингвистическом центре.

Учебные классы оборудованы всем необходимым для изучения английского языка как иностранного. Классы оснащены учебной мебелью, магнитными досками, телевизорами, аудио и DVD плеерами.

В большом количестве используется разнообразная учебная, методическая и справочная литература, в том числе на электронных носителях, наглядные пособия, копировальные аппараты.

Классы отвечают всем требованиям санитарно-гигиенической и пожарной безопасности. Есть также удобные помещения для верхней одежды, где ведется видеонаблюдение и установлены диспенсеры для раздачи питьевой воды.

В учреждении есть условия для обучения детей с ограниченными возможностями: здание, в котором располагается ЧУДО Акцент, оборудовано лифтами и есть удобный вход.

В штат сотрудников входят директор, заместитель директора по учебной части, менеджер по работе с клиентами и 10 преподавателей английского языка. Бухгалтерские и маркетинговые услуги оказывает сторонняя компания путем аутсорсинга.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Устав и нормативные документы ЧУДО «Акцент»



## **2.2. Определение целей визуального моделирования клиентского опыта потребителя в ЧУДО «Акцент»**

В процессе написания курсовой работы на 3 курсе в Высшей Школе Менеджмента СПбГУ в 2019 году мною была построена карта путешествия потребителя для данной организации (см. рис. 38 в Приложении). Мною были выявлено несколько «болевых точек» сервиса, которые отрицательно влияют на потребительский опыт при записи ребенка на курсы, и предложены пути улучшения клиентского опыта, включающие внешние изменения инфраструктуры офиса ЧУДО «Акцент» и добавление точек контакта с потребителями. Мои рекомендации были приняты к сведению руководством ЧУДО «Акцент», и в новом учебном году директор получила несколько положительных отзывов от клиентов о повышении удобства сервиса.

Летом 2019 года я снова проходила производственную практику в данном образовательном учреждении в отделе по работе с клиентами, где заметила, что менеджер жаловалась на то, что не успевает обрабатывать запросы на пробное занятие и перезванивать по заявкам, оставленным через электронную почту, что, соответственно, может привести к отрицательному клиентскому опыту. Также директор ЧУДО «Акцент» поставила меня в известность о том, что происходит текучка кадров на позиции менеджера по работе с клиентами. Более того, было получено несколько жалоб от клиентов о неверно доведенной до их сведения информации об изменениях в расписании и составе учебных групп.

Директор ЧУДО «Акцент» обратилась ко мне с предложением продолжить исследование взаимодействия потребителей и организации ЧУДО «Акцент» и более подробно рассмотреть внутренние информационные процессы в компании с целью их оптимизации и устранения проблем.

Таким образом, администрацией ЧУДО «Акцент» были поставлены следующие цели:

1. Анализ и визуальное моделирование внутренних процессов организации, поддерживающих взаимодействие с клиентами
2. Определение барьеров в процессах IT-поддержки потребителей, отрицательно влияющих на клиентский опыт
3. Написание рекомендаций по совершенствованию IT-поддержки взаимодействия с потребителями в данной организации, для предоставления администрации ЧУДО «Акцент».

Принимая во внимание цели, поставленные передо мной директором ЧУДО «Акцент», в выпускной квалификационной работе я выдвигаю гипотезу о том, что, используя методику визуализации клиентского опыта Service Blueprint (построение сервисного сценария), на основе построенной ранее в курсовой работе карты путешествия потребителя, удастся определить «барьеры» в операционной деятельности организации, которые косвенно влияют на клиентский опыт, и, проанализировав полученные результаты, предложить пути оптимизации внутренних процессов для совершенствования клиентского опыта и повышения лояльности потребителей к компании.

### **2.3. Обоснование выбора методики исследования**

Данная работа является продолжением моего исследования клиентского опыта в ЧУДО «Акцент», проведенного на 3 курсе ВШМ СПбГУ. Методика построения customer journey map (карты клиентского путешествия), которую я использовала в предыдущей курсовой работе, оказалась полезной для совершенствования инфраструктуры и организации учебного процесса в компании (см. рис. 38 в Приложении). Директор лингвистического центра отметила наглядность, легкость в использовании и пластичность данного инструмента визуализации клиентского опыта и предложила мне проанализировать внутренние процессы компании на основе уже созданной карты опыта.

Методология визуализации клиентского опыта с помощью карт выравнивания предполагает построение карты сервисного сценария для последующего анализа поддерживающих процессов в компании.

Альтернативными способами анализа внутренних процессов в организации являются традиционные методологии и языки моделирования процессов (EPC, BPMN). Данные методики позволяют визуализировать бизнес-процессы компании и рассмотреть организацию с точки зрения организационной структуры, функциональной структуры, структуры данных, структуры процессов.

Главными критериями заказчика (т.е. администрации ЧУДО «Акцент»), который планирует в будущем использовать построенную схему для оптимизации процессов являются:

- легкость в понимании и наглядность для сотрудников;
- отсутствие потребности в дополнительных технических знаниях;
- отсутствие потребности в специальном программном обеспечении, позволяющем выстраивать бизнес-процессы;

- отсутствие жесткой нотации;
- отображение связи внутренних бизнес-процессов с непосредственным опытом клиента организации;
- возможность демонстрации данной карты на совещаниях сотрудникам с целью выявления способов оптимизации процессов.

Принимая во внимание потребности заказчика, я провела сравнительный анализ традиционных методологий моделирования процессов и Service Blueprint, основываясь на выделенных критериях, и составила сравнительную таблицу для данных подходов к моделированию бизнес-процессов.

**Таблица 3.** Сравнение традиционных методологий визуального моделирования и Service Blueprint

<b>Критерий</b>	<b>Service Blueprint</b>	<b>Традиционные методологии и языки моделирования процессов (EPC, BPMN и т.д.)</b>
<b>Фокус</b>	Взгляд на внутренние процессы организации с точки зрения клиента и его опыта	Взгляд на внутренние процессы с точки зрения организации и задач компании
<b>Жесткость нотации</b>	Отсутствие жесткой нотации	Жесткая привязка к нотациям построения бизнес-процессов и языкам моделирования
<b>Связь внутренних бизнес-процессов с непосредственным опытом клиента</b>	Отображается	Не отображается
<b>Потребность в технических знаниях о правилах построения бизнес-процессов для понимания карты</b>	Карта наглядна и понятна сотрудникам, не обладающим знаниями о построении БП	Методики чрезмерно детализированы и требуют освоения достаточно сложной системы обозначений
<b>Потребность в специальном программном обеспечении</b>	Не требуют специального программного обеспечения	Требуется определенная инструментальная среда

Источник: [Составлено автором на основе анализа методологий Service Blueprint и ARIS]

На основании сравнительной таблицы и потребностей заказчика, я выбрала метод построения карты сервисного сценария, так как традиционные методики моделирования процессов фокусируются не на клиентском опыте, а отображают взгляд на внутренние процессы с точки зрения организации. Методика построения сервисного сценария, напротив, демонстрирует взгляд на внутренние процессы организации с точки зрения клиента и его опыта, является прозрачной и понятной для сотрудников компании заказчика, не разбирающихся в сервис дизайне, и дает полную картину влияния внутренних процессов компании на клиентский опыт в процессе путешествия потребителя.

## **2.4. Составление сервисного сценария для компании ЧУДО «Акцент»**

Перед тем, как обратиться «за кулисы сервиса» к внутренним процессам организации, необходимо составить краткую карту путешествия потребителя, отображающую взаимодействие пользователя с сервисом. За основу новой карты была взята карта клиентского опыта, составленная мной в процессе написания курсовой работы на 3 курсе ВШМ СПбГУ (см. рис. 38 в Приложении). Данная карта отображает клиентское путешествие в процессе записи ребенка на курсы в лингвистический центр, но я приняла решение расширить карту выравнивания до масштаба полного взаимодействия клиента с компанией, включая ежедневное посещение занятий ребенком и операционную деятельность персонала.

### **2.4.1. Определение персонажей**

Персонаж для моей карты был выявлен в процессе написания моей курсовой работы на 3 курсе с помощью анализа базы данных клиентов ЧУДО «Акцент» и глубинного интервью с потребителями, далее я кратко опишу полученные результаты.

#### **Анализ базы данных клиентов ЧУДО «Акцент»**

В текущем учебном году 2018 в ЧУДО «Акцент» насчитывается 425 учеников, которые делятся на образовательные группы по 8-10 человек. Преподавательский состав включает в себя семь квалифицированных преподавателей, также в компании работают трое учителей «на замену» с нерегулярным графиком работы. Один преподаватель, в среднем, ведет занятия в пяти-семи группах обучающихся разного возраста. Обучение базируется на различных образовательных программах, в зависимости от уровня подготовки учащегося.

Образовательные программы Лингвистического центра «Акцент» включают в себя:

- начальный уровень – для детей с 4-х летнего возраста продолжительностью 3 года (на основе учебника Playway to English, Fairyland)
- средний уровень – для детей 1-8 классов, продолжительностью 8 лет (на основе учебников Welcome Starter, Welcome 1, Enterprise 1 Beginner и Enterprise 2)
- старший уровень – для детей 9-11 классов, продолжительностью 3 года (на основе учебников Enterprise 3 и Enterprise 4 и материалов по подготовке к ОГЭ и ЕГЭ)<sup>41</sup>

Дошкольники являются основными клиентами образовательного учреждения ЧУДО «Акцент», обучающиеся в возрасте от 4 до 8 лет составляют примерно 65% клиентов организации (276 из 425 учащихся). Исходя из данного факта, эта группа потребителей стала центральным собирательным персонажем в моем исследовании.

Для определения предполагаемых целей клиентов ЧУДО «Акцент» мною были изучены отчеты по выполнению образовательных программ, проведены беседы с преподавательским составом и интервью с клиентами, преимущественно с родителями учащихся начального уровня подготовки.

На основе проведенного анализа я определила следующие общие цели, которых клиенты ЧУДО «Акцент» хотели бы добиться при записи ребенка на курсы английского языка:

- Развитие первичного уровня понимания иностранной речи и языковой догадки;
- Формирование первичных навыков владения языком с помощью видео историй и игр;
- Понимание элементарных выражений, владение необходимым набором лексических на уровне повседневных диалогов;
- Семантизация, фонетическая отработка и тренировка лексики для овладения новыми словами и словосочетаниями;
- Тренировка употребления усвоенных речевых единиц в естественных речевых ситуациях;
- Обучение навыкам чтения, как особому виду речевой деятельности, связанному с извлечением информации из печатного текста;
- Изучение транскрипционных знаков, облегчающих в дальнейшем усвоение различия в гласных и чтение буквосочетаний;
- Обучение ребенка высказывать свое мнение;

---

<sup>41</sup> Частное учреждение дополнительного образования Акцент, г. Мурманск [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.ls-accent.ru/oficial/obrazovatelnye-programmy/472-realizuemye-obrazovatelnye-programmy-s-ukazaniem-uchebnykh-predmetov-kursov-distitsiplin-praktiki> (Дата обращения 29.10.2018)

- Развитие мелкой моторики посредством различных заданий;
- Подготовка к обучению в младших классах общеобразовательной школы;
- Развитие долговременной памяти через музыкальные образы, жесты и рифмы;
- Обучение ребенка в игровой форме навыкам современной разговорной английской и американской речи.<sup>42</sup>

Соответственно, согласно опросам преподавателей и изученным образовательным программам, я предполагаю, что основными факторами для персонажа будущей карты клиентского опыта при выборе лингвистических курсов для своего ребенка будут, в первую очередь, игровой подход к обучению, посредством которого гораздо успешнее произойдет социализация ребенка; формирование навыков говорения, вовлечение эмоционального развития ребенка, подготовка к обучению в младших классах общеобразовательной школы.

### **Проведение глубинных интервью с клиентами ЧУДО «Акцент»**

В процессе работы над курсовым проектом на 3 курсе ВШМ СПбГУ, мною уже были проведены глубинные опросы клиентов ЧУДО «Акцент» относительно комфортности инфраструктуры ЧУДО «Акцент», однако вопросы касались лишь процесса записи ребенка на курсы. Для данной дипломной работы мне понадобились дополнительные и более подробные сведения о болевых точках в клиентском опыте и отрицательных эмоциях, полученных клиентами на всем пути взаимодействия с организацией, с первого контакта до получения аттестатом ребенка, которые возникали по вине операционного персонала компании. Таким образом, следующим шагом исследования стала повторная организация глубинных интервью с клиентами ЧУДО «Акцент» для выявления ошибок и неточностей в работе сотрудников компании.

Глубинное интервью — это неструктурированная разновидность личного интервью, при котором я, в длительной беседе, один на один опросила респондентов для целенаправленного и сконцентрированного изучения проблем сервиса с точки зрения этапов потребительского опыта, которые проходил клиент в процессе взаимодействия с организацией.

По моему мнению данный метод опроса потребителей дает честную и подробную информацию о впечатлениях потребителя, так как дает возможность свободно высказываться респондентам, излишне чувствительным к публичному обсуждению некоторых вопросов, позволяет получить более точную информацию о мнениях и мотивах

---

<sup>42</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

клиента и наблюдать за невербальными реакциями респондента (например, в отличие от письменной анкеты или онлайн-опроса).<sup>43</sup>

Мною был составлен гайд для глубинного интервью, включающий вопросы не о впечатлениях и эмоциях клиентов в процессе пользовательского путешествия (как в предыдущем исследовании), но и о скорости и качестве работы обслуживающего персонала. Модель гайда для глубинного интервью основана на методологии сервис-дизайна, описанной в первой главе работы. Основываясь на информации, полученной от родителей дошкольников, я буду иметь возможность определить этапы расширенного клиентского путешествия и точки взаимодействия потребителя и организации.

### **Пример вопросов из гайда повторного глубинного интервью для клиентов ЧУДО «Акцент»:**

1. Каким образом вы впервые контактировали с компанией (поиск информации в Интернете, звонок в офис, личный визит в офис)
2. Получили ли Вы необходимую информацию об организации на веб-сайте компании?
3. Каким образом Вы записались на пробное занятие? Столкнулись ли Вы с длительным ожиданием или какими-либо другими проблемами при записи?
4. Как скоро Вам перезвонили после отправки заявки по электронной почте?
5. Быстро ли удалось подобрать подходящую группу и расписание для ребенка?
6. Как много времени занял процесс получения учебников при подписании договора об оказании образовательных услуг?
7. Вовремя ли Вы получаете необходимую информацию о переносе занятий/изменения учебного кабинета?
8. Удобно ли организован процесс получения домашнего задания и результатов/оценок ребенка?

Респондентами стали 20 клиентов ЧУДО «Акцент» (не опрошенных в процессе предыдущего исследования), чьи дети-дошкольники занимаются в организации у пяти различных преподавателей по образовательным программам Playway to English и Fairyland.

Глубинное интервью проводилось в течение пяти дней в офисе ЧУДО «Акцент» во время текущих занятий. Главный фокус интервью был направлен на выявление временных

---

<sup>43</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

задержек во взаимодействии клиентов и менеджера по работе с клиентами. В интервью приняли участие 18 женщин и двое мужчин.

Исходя из результатов проведенных интервью и моего предыдущего исследования клиентского опыта в ЧУДО «Акцент» был подтвержден собирательный портрет персонажа для карты выравнивания и выявлены основные этапы взаимодействия клиента с организацией.

### Портрет персонажа.

ИМЯ  
**Елена**

РАЗМЕР ДОЛИ В ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ  
**57 %**

**Профиль**

Female 30 years

Мурманск

Married

Мать ребенка-дошкольника

**Цели**

- Социализация ребенка
- Развитие навыков логики, мелкой моторики
- Развитие «бессознательного» восприятия ребенком английского языка

**Цитата**

“Многие мои подруги отдают своих детей на курсы иностранных языков с раннего возраста. Ко времени поступления в первый класс дети уже умеют разговаривать на английском языке! Тоже хочу, чтобы мой ребенок учил язык с детства.”

**Ожидания от сервиса**

- Квалифицированный преподаватель
- Групповые занятия
- Быстрое решение организационных вопросов
- Комфортный для ребенка учебный кабинет
- Удобное расположение офиса
- Возможность безбоязненно оставлять ребенка на курсах
- Возможность самой оценить занятие и инфраструктуру лингвистического центра

*Рис. 23. Собираемый образ персонажа для анализа клиентского опыта*

Источник: [Составлено автором на основе глубинных интервью с потребителями и анализа клиентской базы ЧУДО «Акцент»]

### 2.4.2. Описание каналов взаимодействия потребителя и организации

Основываясь на проведенных глубинных интервью, собственного опыта обучения в данной организации и опыта прохождения производственной практики в ЧУДО «Акцент» мною были выявлены основные точки контакта в процессе взаимодействия с компанией.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018



Как и было определено в моем предыдущем исследовании для курсовой работы основными точками контакта являются:

- «Сарафанное радио» - рекомендация знакомых
- Сайт образовательной организации
- Звонок в офис и запись на пробное занятие
- Личный визит в офис
- WhatsApp чаты с преподавателями

Основной точкой взаимодействия с потребителями является «сарафанное радио». 80% обучающихся впервые узнают об организации от своих друзей и знакомых. Хорошая репутация на рынке учреждений дополнительного образования г. Мурманска позволяет руководству языковой школы почти полностью отказаться от рекламы на данный момент.

Следующей точкой взаимодействия с потребителями является веб-сайт, расположенный по адресу <http://www.ls-accent.ru/>.

Еще одним каналом взаимодействия является телефонный звонок в организацию, для уточнения информации и записи на пробное занятие. Других способов получить обратную связь потребителям не предоставлено, поэтому с данной точкой соприкосновения сталкиваются 100% потенциальных клиентов.

Следующей точкой взаимодействия является личный визит клиента с ребенком в офис на пробное занятие.

Также взаимодействие с клиентами поддерживается неформальным общением родителей и преподавателей в личных чатах в WhatsApp, где потребители могут задать текущие вопросы по процессу обучения.<sup>45</sup>

#### **2.4.3. Определение действий клиента на различных этапах контакта с организацией**

Следующим шагом исследования становится выявление действий типичного клиента организации ЧУДО «Акцент» с первого контакта с компанией до получения аттестата и выпуска из образовательного учреждения.

Главными процессами на будущей карте сервисного сценария будут процесс записи ребенка на занятие в лингвистический центр, регулярный процесс занятий и окончание учебной программы с получением аттестата ребенком.

#### **Процесс записи ребенка в лингвистический центр**

##### **1. Этап изучения информации о ЧУДО «Акцент»**

---

<sup>45</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

Так как в 80% случаев клиенты узнают об организации посредством сарафанного радио, первоначальной точкой взаимодействия обычно является веб-сайт лингвистического центра. Клиенты целенаправленно ищут сайт компании и стремятся найти информацию о возможностях записи, свободных местах в группах и преподавателях. Проанализировав данные, предоставленные вебсайтом организации, и учитывая отзывы, полученные от знакомых и друзей, клиент принимает решение о записи на пробное занятие. Чаще всего потребители либо пишут на электронную почту компании, либо самостоятельно звонят по предложенному номеру в отдел по работе с клиентами.

## **2. Письмо на электронную почту организации**

На сайте представлен адрес электронной почты, клиент пишет письмо с возникшими вопросами или просьбой записать ребенка на пробное занятие в лингвистический центр и оставляет свои контакты для связи.

## **3. Звонок в организацию/получение звонка из организации в ответ на электронное письмо**

Следующей точкой контакта клиента и ЧУДО «Акцент» является телефонный звонок в организацию. Либо клиент принимает звонок от менеджера с ответом на электронное письмо, либо клиент самостоятельно звонит в отдел по работе с клиентами.

## **4. Получение информации о пробном занятии**

Клиент задает вопросы о преподавателях, программах обучения, расписании, стоимости обучения, получает ответы от менеджера по работе с клиентами. Менеджер сообщает, что перезвонит клиенту с более подробной информацией о свободных местах в группах и точном расписании.

## **5. Получение информации о пробном занятии**

В течение следующего рабочего дня клиент получает повторный звонок от менеджера по работе с клиентами с подтверждением группы и времени пробного занятия.

## **6. Посещение пробного занятия**

Клиент добирается с ребенком до бизнес-центра по указанному секретарем адресу, ищет офис в многоэтажном бизнес-центре, заходит в нужный кабинет и знакомится с преподавателем. Клиент заходит в раздевалку, оставляет верхнюю одежду, переобувает ребенка в сменную обувь и отводит ребенка в кабинет. Клиент садится на отведенное для родителей место в кабинете и наблюдает за процессом обучения. После занятия,

преподаватель обсуждает с родителями успехи ребенка на пробном занятии и отвечает на возникшие вопросы.<sup>46</sup>

#### **7. Посещение администрации, подпись договора с образовательным учреждением**

Клиент принимает решение о продолжении обучения в лингвистическом центре, преподаватель провожает его в офис администрации. Клиент заполняет договор об оказании образовательных услуг вместе с менеджером по работе с клиентами, подписывает договор.

#### **8. Оплата месяца обучения и учебного комплекта**

Далее клиент оплачивает месяц обучения ребенка и учебных материалов, согласно документам об установлении размера месячной оплаты за обучение в группах на текущий учебный год с помощью платежа через мобильную кассу организации в офисе менеджера по работе с клиентами. Клиент получает чек и квитанцию об оплате с печатью организации.

#### **9. Получение комплекта учебников и расписания**

На следующем этапе клиент получает комплект учебников на текущий учебный год, комплект выдается менеджером по работе с клиентами. Менеджер также диктует клиенту текущее расписание его группы и номер кабинета, в котором проводятся занятия.

#### **Регулярный процесс занятий**

Данный процесс является цикличным и повторяется в течение всего учебного года.

#### **10. Посещение оплаченного занятия**

Клиент регулярно приводит ребенка на занятия согласно текущему расписанию. Преподаватель встречает клиента, проводит занятия. Клиент получает домашнее задание путем записи под диктовку на бумажный носитель.

#### **11. Получение уведомлений об изменениях в расписании или кабинетах**

В некоторых случаях, в течение учебного года могут происходить нестыковки расписания, учителя могут брать больничный, а номера учебных кабинетов изменяться в зависимости от загруженности преподавателей. В таких случаях, клиент обычно получает личный телефонный звонок от менеджера по работе с клиентами с информацией об изменениях и дальнейших действиях.

#### **12. Получение уведомлений о необходимости оплаты следующего месяца**

Также, зачастую клиент забывает внести оплату за обучение, поэтому еще одной точкой взаимодействия является личный звонок каждому клиенту от менеджера с уведомлением о необходимости оплаты образовательной программы.

---

<sup>46</sup> Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018

**Финальной точкой контакта** в процессе взаимодействия ЧУДО «Акцент» и клиента является выдача сертификата об окончании учебной программы.

### **13. Получение аттестата об окончании учебной программы**

На последнем занятии, когда ребенок проходит всю учебную программу, которую предоставляет ЧУДО «Акцент», клиент и обучающийся получает сертификат об успешном завершении обучения в организации.

Выявив основные действия потребителя в процессе расширенного клиентского путешествия, я внесла клиентские действия на вторую «плавательную дорожку» (swimlane) на будущей карте сервисного сценария. Данному клиентскому пути будут соответствовать поддерживающие это взаимодействие процессы и системы организации.

#### **2.4.4. Интервью с менеджером по работе с клиентами и преподавательским составом**

Основными лицами, с которыми взаимодействует клиент, являются преподавательский состав и менеджер по работе с клиентами. По моему опыту работы в отделе обслуживания клиентов во время прохождения производственной практики, почти все взаимодействия организации и клиента находятся в зоне ответственности менеджера. В задачи преподавателей и завуча входит только контроль за образовательными программами, посещаемостью ребенка и успеваемостью учеников – данные сотрудники участвуют в основном учебном процессе, в то время как все операционные процессы ложатся на плечи менеджера.

Обладая информацией о зоне ответственности менеджера и принимая во внимание текучку кадров на данной позиции, я посчитала необходимым провести интервью с менеджером по работе с клиентами, чтобы, во-первых, получить подробное представление о внутренних процессах организации, а во-вторых, выяснить проблемы, с которыми сталкивается сотрудник и болевые точки, которые могут негативно отразиться на клиентском опыте в организации.

Мной был составлен гайд для интервью с менеджером по работе с клиентами, включающий в себя вопросы об удобстве организации процессов, сроках выполнения задач, проблемах, возникающих в работе и т.д.

**Примерные вопросы для гайда глубинного интервью с менеджером по работе с клиентами:**

1. Сколько времени, в среднем, проходит между звонком клиента и его записью на пробное занятие?
2. Как скоро Вы получаете информацию о появлении (наличии) вакантных мест в группах каждого преподавателя?

3. Отчего, по Вашему мнению, заполнение и подписание стандартного договора занимает такой длинный промежуток времени?
4. Как происходит выдача учебников и других печатных материалов клиентам? Возможна ли оптимизация данного процесса с Вашей стороны?
5. Поступали ли претензии от родителей о несвоевременном информировании их об отсутствии учащегося на занятии?
6. Не поступали ли претензии от родителей о слишком запоздалой информации об изменениях в текущем расписании в связи с болезнью учителя?
7. Как происходит процесс информирования родителей о текущих оценках успеваемости учащихся?
8. Каким образом происходит учёт отработок педагогического персонала?
9. Каким образом и как скоро преподаватель получает информацию о зачислении/отказе от зачисления ребёнка в группу?
10. Каким образом организован процесс заказа аттестатов "с отличием"?

Респондентом опроса стала Марина - менеджер по работе с клиентами ЧУДО «Акцент», интервью проводилось в конце рабочего дня в офисе организации в течение часа. Полученная от менеджера информация была проанализирована и учтена при построении карты сервисного сценария.

#### **2.4.5. Описание внутренних процессов организации и поддерживающих систем, участвующих в обслуживании клиентов**

На данном этапе необходимо перейти от рассмотрения действий и этапов клиентского путешествия к описанию внутренних бизнес-процессов организации, чтобы погрузиться «за кулисы» сервиса и выявить ситуации, когда происходят ошибки в клиентском обслуживании или дублирование обязанностей сотрудников. Каждое из действий сотрудников поддерживает определенный этап на карте клиентского опыта, следовательно, я буду описывать данные процессы в связке с этапами клиентского путешествия, основываясь на должностных инструкциях менеджера и информации, полученной в ходе интервью.

##### **1. Этап путешествия клиента: Изучение информации о ЧУДО «Акцент»**

Ответственным за наполнение сайта лицом является заместитель директора по учебной части, в ее обязанности входит написание информационных сообщений и добавление актуальной информации на сайт. Сайт не имеет каких-либо трекеров трафика,

организация не использует никаких дополнительных средств для отслеживания активности на страницах, так как сайт выполняет исключительно информационную функцию.

Вебсайт ЧУДО «Акцент» имеет довольно специализированную аудиторию, в основном, это родители дошкольников и школьников, которые узнали об организации с помощью канала «сарафанного радио» и целенаправленно ищут данный сайт и стремятся изучить услуги, предоставляемые лингвистическим центром подробнее.

Сайт имеет четкую направленность, он выполняет лишь информационную функцию, предоставляя краткую справку об образовательных программах и отображая контактную информацию, с помощью которых можно связаться с менеджером по работе с клиентами или администрацией компании.

Структура сайта лингвистического центра представляет собой иерархическую модель, навигация по сайту возможна с помощью бокового меню, отображающего разделы и подразделы сайта. В нижней части сайта расположен футер с копирайтом, адресом сайта, электронной почты, телефонным номером компании и физическим адресом ЧУДО «Акцент».

На первом уровне иерархии расположена главная страница, содержащая следующие разделы:

- Лента новостей;
- Сведения о образовательной организации;
- Информация для поступающих и родителей;
- Телефон и часы приема уполномоченного по правам ребенка в Мурманской области в виде блока в правой части страницы;

Лента новостей содержит следующую информацию:

- Адрес электронной почты;
- Сведения о руководителе, его заместителях;
- Режим, график работы организации;
- Местонахождение образовательной организации на карте;

На втором уровне иерархии расположены подразделы страницы «Сведения об образовательной организации»:

- Подраздел Общие сведения, где клиент может получить краткую информацию о дате создания организации, образовательных программах, формах обучения, юридическом и физическом адресе компании;
- Подраздел Документы, где потребитель имеет возможность просмотреть такие нормативные документы как лицензия на осуществление образовательной

деятельности, нормативные акты, свидетельство ИНН, свидетельство о государственной регистрации некоммерческой организации, свидетельство о государственной регистрации юридического лица и устав организации;

- Подраздел Платные образовательные услуги, содержащий договор об оказании платных образовательных услуг в сфере дополнительного образования, приказ «Об установлении размера месячной оплаты за обучение в группах на учебный год» и реквизиты ЧУДО «АКЦЕНТ»;
- Подраздел Образование, включающий годовой календарный учебный график, список реализуемых образовательных программ, с указанием учебных предметов, курсов, дисциплин, практики и учебные планы;
- Подраздел Структура и органы управления с описанием должностных лиц организации;
- Подраздел Материально-техническое обеспечение, предоставляющий информацию об оснащении учебных кабинетов;
- Подраздел Руководство, педагогический состав, включающий персональный состав педагогических работников;
- Подраздел Финансово-хозяйственная деятельность, включающий налоговую декларацию организации;
- Подраздел Количество вакантных мест для приема должен отображать свободные места в группах для записи учащихся, но данный раздел пуст и никогда не обновляется.

## **2. Этап путешествия клиента: Письмо на электронную почту организации**

За принятие заявок по электронной почте отвечает менеджер по работе с клиентами. Поддерживающей системой является почтовый клиент, который менеджер обновляет вручную в среднем каждый час. Менеджер по работе с клиентами получает запрос по электронной почте от клиента с контактными данными и обязан перезвонить по заявке в ближайшее время. Но так как менеджер обычно загружен параллельными задачами, сотрудник не всегда следит за входящими письмами, и в среднем ответ на заявку клиента происходит в течение нескольких часов.

## **3. Этап путешествия клиента: Телефонный разговор о возможности записи в лингвистический центр**

Менеджер звонит по принятой по электронной почте заявке, либо принимает звонок от клиента на телефон организации. Данный процесс находится в зоне ответственности менеджера, сотрудник отвечает на возникшие вопросы клиента, вносит его данные в базу

данных клиентов, составленной средствами Microsoft Excel (на лист содержащий список обучающихся, желающих посетить пробное занятие). Затем менеджер в конце рабочего дня общается с преподавателями и согласует с ними свободные места в группах и возможность записи нового клиента к ним в группы, определяет возможное расписание и группу для ребенка. Средства, поддерживающие данное взаимодействие, включают базу клиентов организации в Excel, расписание преподавателей на бумажных носителях.

#### **4. Этап путешествия клиента: Получение информации о пробном занятии**

После обсуждения расписания и свободных мест в группах с преподавателями, менеджер по работе с клиентами перезванивает клиенту с согласованием записи на пробное занятие. Менеджер вносит в базу данных запись ребенка на пробный урок, поддерживающей системой является база данных клиентов в документе Microsoft Excel.

#### **5. Этап путешествия клиента: Посещение пробного занятия**

Данный этап взаимодействия клиента и организации находится в зоне ответственности преподавателя, никакими информационными системами этот процесс не поддерживается. Преподаватель встречает клиента, провожает его в учебный кабинет и проводит занятие. Целью моей работы не является оценка преподавания в ЧУДО «Акцент», однако хотелось бы отметить, что в процессе проведения интервью с клиентами, каких-либо проблем или отрицательного клиентского опыта именно в образовательном процессе выявлено не было.

#### **6. Этап путешествия клиента: Посещение администрации, подпись договора с образовательным учреждением**

На данном этапе взаимодействия после получения решения клиента о продолжении занятий в образовательном учреждении, менеджер составляет договор с данными клиента и предоставляет его клиенту для рассмотрения и подписания. После подписания менеджер выдает копию договора клиенту. Поддерживающими данное взаимодействие системами являются программа Microsoft Office, база данных учащихся в Excel.

#### **7. Этап путешествия клиента: Оплата месяца обучения и учебного комплекта**

Процесс оплаты обучения также находится в зоне ответственности менеджера по работе с клиентами. Сотрудник предоставляет клиенту документы об установлении размера месячной оплаты за обучение в группах на текущий учебный год и проводит платеж через мобильную кассу организации, выдает клиенту чек и квитанцию об оплате с печатью организации. После этого, менеджеру необходимо отметить в базе данных в Excel изменение статуса оплаты курсов клиентом. Поддерживающими данное взаимодействие системами являются база данных учащихся в Excel и мобильная касса ПАО Банк «ФК Открытие».



#### **8. Этап путешествия клиента: Получение комплекта учебников и точного расписания**

На данном этапе менеджеру по работе с клиентами необходимо выдать клиенту оплаченный комплект учебных материалов на текущий учебный год. Менеджер вручную проверяет наличие учебников на складе, пока клиент ожидает в приемной, выдает ему комплект и заносит факт выдачи учебников на один из листов в таблице Excel. Также менеджер диктует клиенту точное расписание выбранной образовательной группы. Поддерживающими данное взаимодействие системами являются база данных учащихся в Excel и бумажная документация о наличии учебников.

#### **9. Этап путешествия клиента: Регулярное посещение оплаченного занятия**

Данный этап находится в зоне ответственности преподавателя и менеджера по работе с клиентами. Преподаватель встречает ребенка в учебном кабинете, проводит занятие с учащимися, отмечает посещаемость ребенка в своем журнале на бумажном носителе. В конце рабочего дня преподаватель предоставляет журнал посещаемости менеджеру по работе с клиентами. Поддерживающими системами в данном случае являются журнал успеваемости преподавателя и база данных клиентов в Microsoft Excel.

#### **10. Этап путешествия клиента: Получение домашнего задания**

Выдачей домашнего задания ученику занимается преподаватель в конце каждого занятия, преподаватель либо диктует его устно, а ребенок или один из его родителей записывают информацию под диктовку, либо выдает распечатанные материалы для работы.

#### **11. Этап путешествия клиента: Получение уведомлений об изменениях в расписании или кабинетах**

В некоторых случаях, в течение учебного года могут происходить нестыковки расписания, учителя могут брать больничный, а номера учебных кабинетов изменяться в зависимости от загруженности преподавателей. В таких случаях, менеджеру по работе с клиентами необходимо получить информацию о заменах и переносах от преподавателя. Следующим шагом является личный обзвон клиентов об изменениях в расписании и ответами на интересующие потребителей вопросы. Также менеджер вносит отработки и переносы занятий в ведомость и расписание на бумажном носителе.

#### **12. Этап путешествия клиента: Получение уведомлений о необходимости оплаты следующего месяца**

За несколько дней до установленного в договоре срока внесения оплаты за обучение менеджер получает от бухгалтера информацию о должниках и просматривает таблицы в Excel со статусами учащихся. В случаях, когда клиент является должником, менеджер по

работе с клиентами осуществляет личный обзвон клиентов с просьбой внести оплату как можно скорее.

### **13. Завершение путешествия клиента: Получение аттестата об окончании учебной программы**

Данный этап взаимодействия находится в зоне ответственности преподавателя и менеджера по работе с клиентами. В конце выпускного учебного года преподаватель предоставляет менеджеру бумажные ведомости об успеваемости учащихся. Менеджер, в свою очередь, заказывает аттестаты в типографии согласно учебным журналам и передает преподавателю на подпись. Учитель выдает обучающимся сертификат об окончании учебной программы.

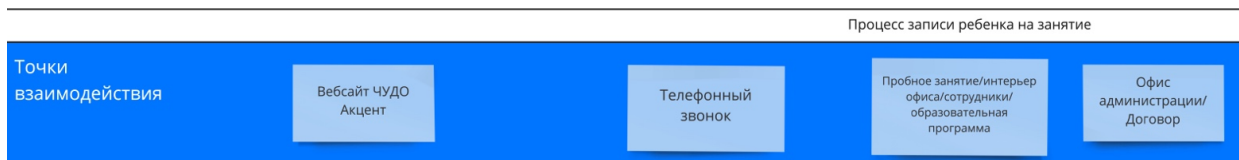
Таким образом, я определила основной набор систем и действий сотрудников, обеспечивающий клиентский сервис в ЧУДО «Акцент». Данный набор элементов будет внесен на карту сервисного сценария в виде «плавательных дорожек» (swimlanes) и распределен по этапам клиентского путешествия с целью выявления проблем и барьеров в клиентском опыте.

#### **2.4.6. Визуальное отображение клиентского опыта методом Service Blueprint**

С целью иллюстрации всей совокупности процессов и подпроцессов взаимодействия ЧУДО «Акцент» с клиентами данной организации и отображения зон ответственности сотрудников и поддерживающих обслуживание систем, мной была построена карта сервисного сценария. Основой для данной карты стала информация, полученная в ходе исследования, интервью с клиентами и персоналом организации, собственный опыт работы в отделе по клиентскому обслуживанию и карта клиентского путешествия, составленная в ходе моего предыдущего исследования. Данная карта позволит упорядочить и систематизировать информацию о действиях сотрудников, определить каким образом, напрямую или косвенно, они влияют на положительный или отрицательный клиентский опыт.

Карта была составлена средствами сервиса Miro, позволяющего создавать виртуальные холсты, на которых можно визуализировать идеи и концепции для их обсуждения с проектной командой в организации. Платформа позволяет создавать эскизы, и строить сложные схемы взаимодействия в большом разрешении.

На первой «плавательной дорожке» в схеме располагаются атрибуты, с которыми клиент вступает в контакт в момент взаимодействия с компанией.



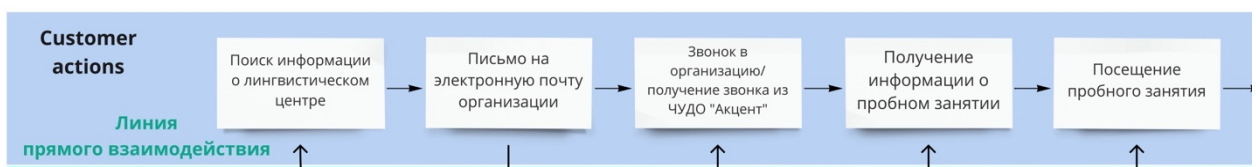
**Рис. 24.** Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий точки взаимодействия

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

**Точки взаимодействия** включают в себя следующие информационные блоки (см. рис. 24):

- Вебсайт ЧУДО Акцент;
- Телефонный звонок;
- Пробное занятие/интерьер офиса/сотрудники/образовательная программа;
- Офис администрации/Договор;
- Мобильная касса/ оплата;
- Квитанция об оплате;
- Комплект учебников;
- Расписание на бумажном носителе;
- Регулярное занятие;
- Домашнее задание на бумажном носителе/ WhatsApp;
- Аттестат.

Вторая «плавательная дорожка» отображает действия потребителя во время его клиентского путешествия, выявленные в процессе опросов родителей обучающихся.



**Рис. 25.** Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий действия клиента в процессе взаимодействия с организацией

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

**Действия клиента** включают в себя следующие информационные блоки (см. рис. 25):

- Поиск информации о лингвистическом центре;

- Письмо на электронную почту организации;
- Звонок в организацию/получение звонка из ЧУДО «Акцент»;
- Получение информации о пробном занятии;
- Посещение пробного занятия;
- Посещение администрации, подпись договора с образовательным учреждением;
- Оплата месяца обучения и комплекта учебников;
- Получение квитанции об оплате;
- Получение комплекта учебников;
- Получение расписания;
- Посещение оплаченного занятия;
- Получение домашнего задания;
- Получение уведомлений об изменениях в расписании или кабинетах;
- Получение уведомлений о необходимости оплаты следующего месяца;
- Получение аттестата об окончании учебной программы.

Далее зеленая линия прямого взаимодействия проводит границу на стыке прямых контактов между клиентом и компанией.

На следующей строке я расположила фронтлайн-действия организации - прямые контакты между клиентом и компанией, операции, которые осуществляются в непосредственном взаимодействии с потребителем.



*Рис. 26. Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий фронтлайн-действия организации*

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

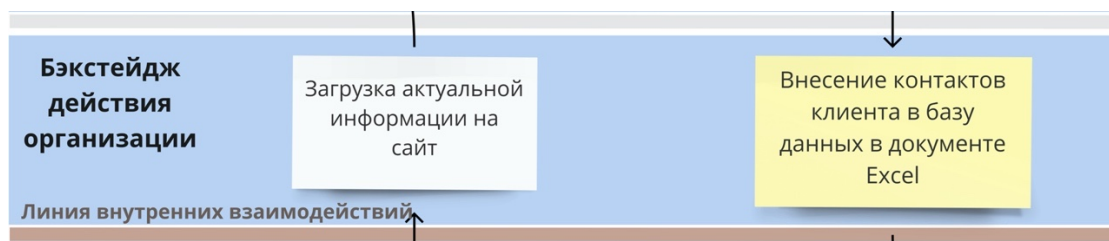
**Фронтлайн-действия** организации включают в себя следующие информационные блоки (см. рис. 26):

- Получение контактов клиента;
- Ответный звонок клиенту с ответами на вопросы;
- Повторный звонок клиенту с согласованием записи на пробное занятие;

- Встреча клиента преподавателем, проведение занятия;
- Предоставление договора клиенту;
- Проведение платежа через мобильную кассу организации;
- Выдача чека и квитанции об оплате с печатью организации;
- Выдача комплектов учебников клиенту;
- Уведомление клиента о регулярном расписании и номере кабинета;
- Устная диктовка домашнего задания под запись родителям;
- Взаимодействие с родителями в чате WhatsApp;
- Телефонный звонок клиенту об изменениях в расписании;
- Телефонный звонок клиенту о необходимости оплаты обучения;
- Заполнение и выдача аттестатов преподавателем.

Затем я нарисовала серую линию видимости, которая разделяет видимые потребителю и закулисные действия фронтлайн-сотрудников. Все фронт-активности (видимые) появляются над этой строкой, а бэкстейдж-действия (невидимые) размещаются ниже этой границы.

Следующая плавательная дорожка описывает бэкстейдж-действия организации – задачи сотрудников, выполняемые «за кулисами организации», вне зоны непосредственного контакта с потребителем.



*Рис. 27. Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий бэкстейдж-действия организации*

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

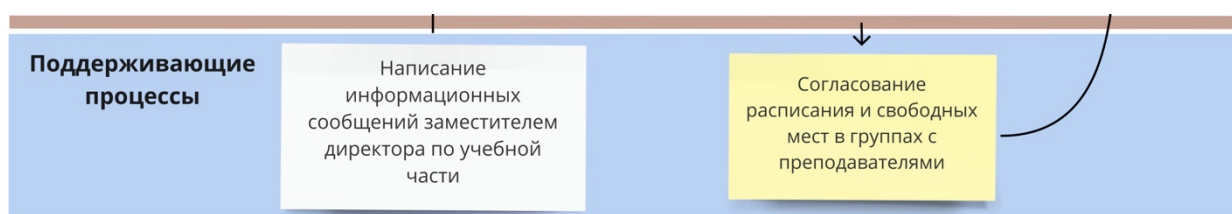
**Бэкстейдж-действия организации** включают в себя следующие информационные блоки (см. рис. 27):

- Загрузка актуальной информации на сайт;
- Внесение контактов клиента в базу данных в документе Excel;
- Составление договора с данными клиента;

- Проверка наличия учебников на складе (бумажная отчетность);
- Занесение ученика в расписание преподавателя на бумажном носителе;
- Отметка посещения занятий преподавателем;
- Получение информации о заменах и переносах от преподавателя;
- Заполнение и ведомостей об оценках преподавателем.

Коричневая линия внутренних взаимодействий разграничивает действия сотрудников «за кулисами» и вспомогательные процессы и системы, которые поддерживают операционную деятельность ЧУДО «Акцент».

Следующим этапом стало добавление на карту поддерживающих процессов, которые косвенно обеспечивают качество обслуживания клиентов.



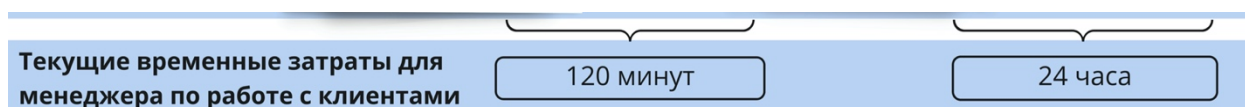
**Рис. 28.** Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий поддерживающие процессы в организации

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

**Поддерживающие процессы** включают в себя следующие информационные блоки (см. рис. 28):

- Написание информационных сообщений заместителем директора по учебной части;
- Согласование расписания и свободных мест в группах с преподавателями;
- Занесение изменения статуса ученика в таблицу Excel;
- Занесение изменения статуса оплаты за занятие в таблицу Excel;
- Занесение факта выдачи учебников в таблицу Excel;
- Занесение посещаемости менеджером в таблицу Excel;
- Занесение отработок и переносов занятий менеджером в бумажное расписание;
- Проверка таблиц об оплате обучения клиентами вручную;
- Заказ аттестатов в типографии менеджером согласно ведомостям преподавателей.

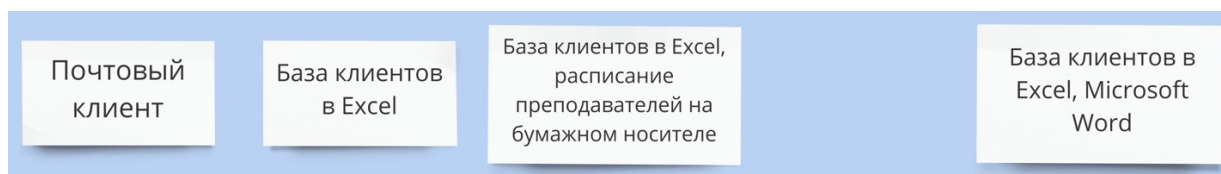
Затем я отобразила на следующей строке сервисного сценария **время**, которое в среднем занимают операционные процессы и время, которое проходит между контактом клиента с компанией и ответной реакцией сотрудника (см. рис. 29).



*Рис. 29. Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий временные затраты на операционные процессы и промежутки между операциями*

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

Следующая «плавающая дорожка» демонстрирует ИТ-системы или документацию, которая напрямую поддерживает операционные процессы и косвенно обеспечивает клиентское путешествие.



*Рис. 30. Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий системы, или документы, поддерживающие операционную деятельность*

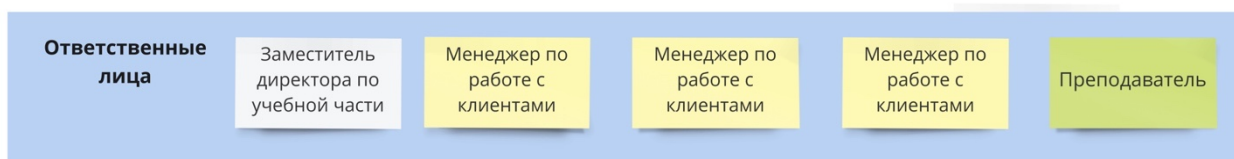
Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

**Поддерживающие системы и документация** включают в себя следующие информационные блоки (см. рис. 30):

- Почтовый клиент;
- База клиентов в Excel;
- Microsoft Word;
- Мобильная касса ПАО Банк «ФК Открытие»;
- Ведомость об отработках персонала на бумажном носителе.

Затем, я изобразила на карте сервисного сценария зоны ответственности персонала, должности сотрудников, отвечающих за конкретный этап клиентского путешествия. Это помогает проектной команде определить потенциальных ключевых участников, которые

должны быть вовлечены в процесс исследования, прототипирования и внедрения улучшений в сервис.



*Рис. 31. Фрагмент карты сервисного сценария, описывающий зоны ответственности сотрудников*

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

Зоны ответственности включают в себя следующие информационные блоки (см. рис. 31):

- Ответственные лица;
- Заместитель директора по учебной части;
- Менеджер по работе с клиентами;
- Преподаватель;
- Директор.

Таким образом, я добавила все вышеперечисленные артефакты на карту сервисного сценария и получила следующий результат (см. рис. 32-34). Стрелками обозначены взаимосвязи между фронтлайн-операциями, бекстейдж-действиями и поддерживающими процессами организации. Желтым цветом выделены действия, совершаемые в зоне ответственности менеджера по работе с клиентами, зеленым цветом – задачи в зоне ответственности преподавателей.

Так как на позиции менеджера по работе с клиентами происходит текучка кадров, в своем исследовании я обращаю особое внимание на задачи, выполняемые сотрудником на этой должности.



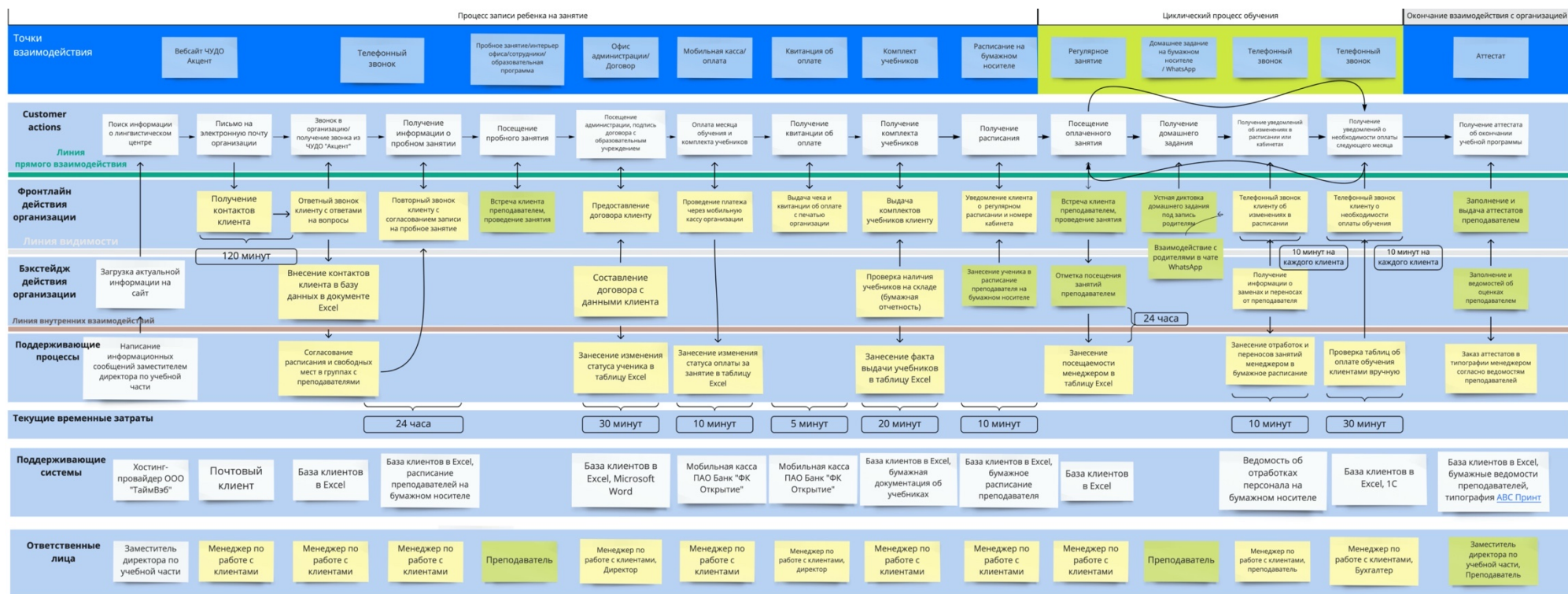
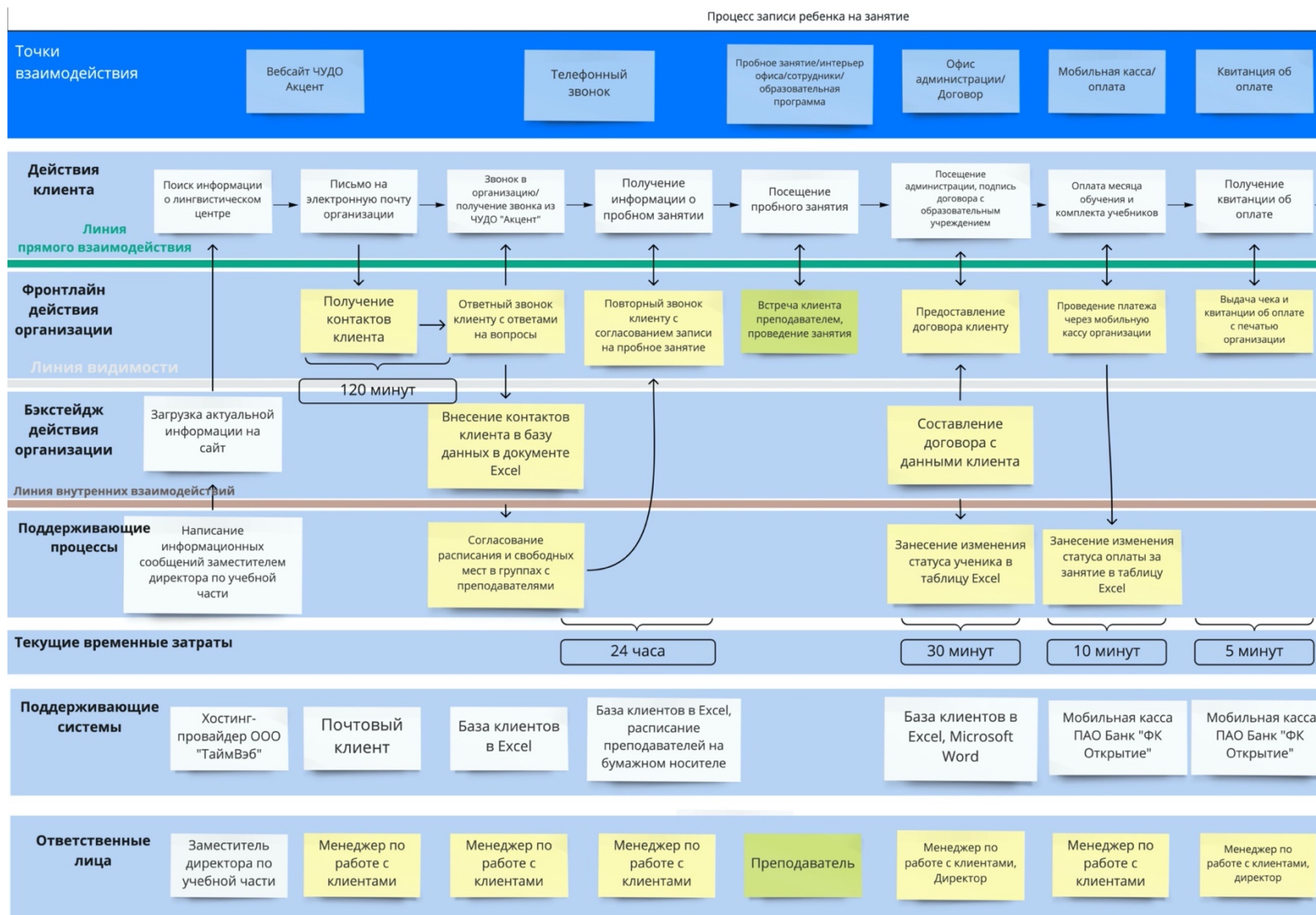


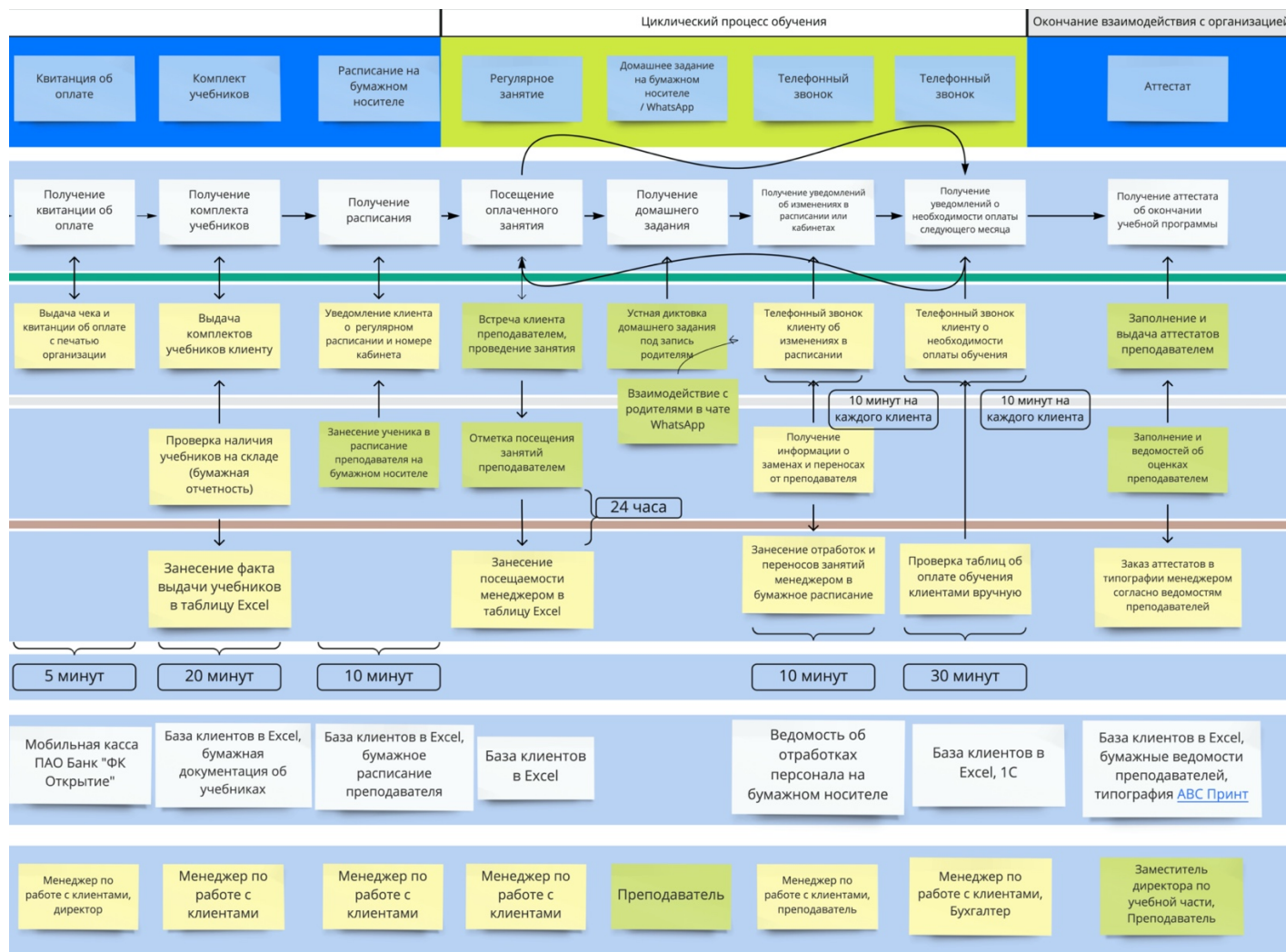
Рис. 32. Карта сервисного сценария для ЧУДО «Акцент»

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]



**Рис. 33.** Фрагмент карты сервисного сценария для ЧУДО «Акцент»

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]



**Рис. 34.** Фрагмент карты сервисного сценария для ЧУДО «Акцент»

Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников]

#### **2.4.7. Определение барьеров в клиентском опыте и опыте сотрудника**

Для выявления барьеров в клиентском опыте была использована составленная карта сервисного сценария, результаты опросов потребителей и менеджера по работе с клиентами и собственный опыт работы в данной организации. Я классифицировала барьеры, возникающие в клиентском опыте и опыте сотрудника по этапам клиентского путешествия, и получила следующий результат.

##### **1. Этап путешествия клиента: Изучение информации о ЧУДО «Акцент»**

###### **Барьеры в клиентском опыте**

В ходе анализа вебсайта организации, я отметила, что несмотря на то, что заполнение сайта входит в область ответственности заместителя директора по учебной части, сайт очень давно не обновлялся и частично содержит неактуальную информацию, например устаревшие учебные планы (на 2018 год) или прошлогодние учебные графики. Более того, раздел, который должен содержать вакантные места для записывающихся на занятия, не отображает необходимую информацию. Меню сайта интуитивно непонятно, так как содержит множество нормативных актов, деклараций и документов, но не позволяет клиенту. Также, сайт не предоставляет никаких графических элементов (кроме шапки сайта с логотипом и адресом организации), отсутствуют фотографии учебных кабинетов, преподавателей, что может отпугнуть клиента на этапе принятия решения о записи на пробное занятие. К тому же, сайт не содержит никакой формы обратной связи, соответственно, клиенту приходится писать на электронный адрес компании или звонить в отдел по работе с клиентами.

##### **2. Этап путешествия клиента: Письмо на электронную почту организации**

###### **Барьеры в клиентском опыте**

Между подачей заявки по электронной почте и звонком из организации проходит достаточно много времени, некоторые заявки остаются необработанными, клиенту приходится самостоятельно перезванивать или повторно отправлять письмо, чтобы напомнить о себе.

##### **3. Этап путешествия клиента: Телефонный разговор о возможности записи в лингвистический центр**

###### **Барьеры в клиентском опыте**

Между разговором с менеджером и повторным обратным звонком с определением свободного места в группе и расписания проходит достаточно продолжительное время, минимум сутки.

### **Барьеры в опыте сотрудника**

У сотрудника нет общей базы данных, содержащей вакантные места для записи новых клиентов, эти данные имеются лично у каждого преподавателя на бумажных носителях. Соответственно, сотруднику приходится узнавать эту информацию лично у учителей, что может занимать продолжительное время, и не позволяет быстро уведомлять клиента о записи на пробное занятие.

#### **4. Этап путешествия клиента: Получение информации о пробном занятии**

### **Барьеры в клиентском опыте**

Звонки от менеджера хоть и поступают в рабочее время, не всегда удобно ответить на звонок, хотелось бы иметь возможность получать информацию в письменном виде.

#### **5. Этап путешествия клиента: Посещение администрации, подпись договора с образовательным учреждением**

### **Барьеры в клиентском опыте**

Несмотря на то, что клиент оставлял свои данные менеджеру, заполнение договора требует повторного опроса и внесения данных.

### **Барьеры в опыте сотрудника**

Менеджер считает, что из-за большого объема и количества листов в базе данных учеников в Excel, удобнее заново опросить клиента и внести данные в договор вместо того, чтобы извлечь информацию из базы учеников в документе.

#### **6. Этап путешествия клиента: Оплата месяца обучения и учебного комплекта**

### **Барьеры в клиентском опыте**

Ожидание комплекта учебников занимает значительную часть времени, так как менеджер лично проверяет наличие на складе материалов.

### **Барьеры в опыте сотрудника**

У менеджера по работе с клиентами нет электронной базы данных, содержащей информацию о наличии учебных материалов, вся отчетность располагается на бумажных носителях.

#### **7. Этап путешествия клиента: Регулярное посещение оплаченного занятия**

### **Барьеры в опыте клиента**

Родители учащихся нерегулярно получают информацию о посещаемости ребенком занятий.

### **Барьеры в опыте сотрудника**

Происходит дублирование процессов, сначала преподаватель ведет учет посещаемости, после этого предоставляет его менеджеру, который после этого заносит эти данные в Excel.

#### **8. Этап путешествия клиента: Получение домашнего задания**

### **Барьеры в клиентском опыте**

Не всегда удается корректно записать домашнее задание на занятии, приходится уточнять некоторые моменты в личном чате в WhatsApp с преподавателем.

#### **9. Этап путешествия клиента: Получение уведомлений об изменениях в расписании или кабинетах**

### **Барьеры в клиентском опыте**

Телефонные звонки от менеджера о переносе занятия или необходимости оплаты не всегда поступают в удобное время, не очень удобно запоминать информацию в процессе телефонного разговора.

### **Барьеры в опыте сотрудника**

Личный обзвон клиентской базы занимает продолжительное время, не у всех клиентов есть возможность сразу ответить на звонок, но нет другого способа проконтролировать получение сообщения.

#### **10. Этап путешествия клиента: Получение уведомлений о необходимости оплаты следующего месяца**

### **Барьеры в клиентском опыте**

Телефонные звонки от менеджера о переносе занятия или необходимости оплаты не всегда поступают в удобное время, не очень удобно запоминать информацию в процессе телефонного разговора.

### **Барьеры в опыте сотрудника**

Личный обзвон клиентской базы занимает продолжительное время, не у всех клиентов есть возможность сразу ответить на звонок, но нет другого способа проконтролировать получение сообщения.

#### **11. Завершение путешествия клиента: Получение аттестата об окончании учебной программы**

### **Барьеры в клиентском опыте**

Без личного контакта с преподавателем невозможно оценить успеваемость обучающегося.

### **Барьеры в опыте сотрудника**

Происходит дублирование обязанностей, так как успеваемость учащихся формируется в бумажном виде, менеджеру приходится вручную переписывать оценки в электронном виде.

Таким образом, используя методологию построения карты сервисного сценария, я выявила барьеры в клиентском опыте, которые негативно сказываются на впечатлениях потребителей от взаимодействия с организацией. Также я определила сложности в организации внутренних операционных процессов организации, которые отрицательно



вливают на клиентский опыт. Отмеченные выше барьеры могут привести к снижению клиентской лояльности, а так как главным каналом привлечения потребителей является сарафанное радио, такая антиреклама не будет способствовать привлечению новых клиентов. Организация также может потерять и текущих клиентов, если не устранил указанные выше задержки в обслуживании.

Следовательно, я полагаю, что для обеспечения более качественной информационной поддержки клиентов, а также для предотвращения дублирования операций и задержек в обслуживании, выявленных в ходе построения карты сервисного сценария, компании необходима единая информационная система, позволяющая избавиться от ведения бумажной документации, что существенно сократило бы временные издержки на поиск информации и снизило бы нагрузку на менеджера по работе с клиентами.

## **2.5. Выводы**

Данная глава работы посвящена построению карты сервисного сценария для ЧУДО «Акцент» на основе теоретических положений о методологиях визуализации клиентского опыта и проведенного исследования клиентского опыта и опыта сотрудников организации.

Директор ЧУДО «Акцент» обратилась ко мне с предложением продолжить исследование взаимодействия потребителей и организации ЧУДО «Акцент» и более подробно рассмотреть внутренние информационные процессы в компании с целью их оптимизации и устранения проблем.

Целью построения данной карты стал анализ внутренних процессов, обеспечивающих обслуживание потребителей в организации, определение их влияния на клиентский опыт и предложение рекомендаций для совершенствования IT-поддержки клиентов данного учреждения.

Выбранная методология исследования отвечает запросам администрации образовательного учреждения и позволяет одновременно понаблюдать за действиями клиента организации и внутренними процессами, поддерживающими обслуживание.

Первым этапом исследования стало проведение анализа клиентской базы данных ЧУДО «Акцент» и глубинное интервью с пользователями сервиса с целью определения портрета персонажа для карты сервисного сценария и болевых точек в обслуживании.

Далее мною был составлен типичный портрет клиента образовательной организации и определены каналы взаимодействия и стандартный клиентский путь. Затем было проведено глубинное интервью с менеджером по работе с клиентами с целью выявления основных

внутренних процессов компании и сложностей в работе персонала. Затем были классифицированы и описаны фронтенд-процесс и бэкенд-процессы, поддерживающие клиентское путешествие, также были отмечены зоны ответственности персонала и системы, обеспечивающие клиентское обслуживание в организации.

С помощью методики построения карты сервисного сценария, описанной в первой главе данной работы, и визуальных средств платформы Migo была составлена карта сервисного сценария для ЧУДО «Акцент». Завершающим этапом стало определение и описание барьеров, выявленных с помощью сервисного сценария и глубинных интервью с клиентами и сотрудниками.

Проведя анализ болевых точек в опыте сотрудников и клиентов, я пришла к выводу, что большая часть задержек в обслуживании, дублирование операций, необходимость повторного согласования информации между сотрудниками и неудобство организации внутренних процессов в компании связаны с отсутствием единой информационной системы, которая бы поддерживала обслуживание клиентов, и давала бы возможность сократить временные издержки на поиск информации в бумажной документации и таблицах Excel и позволила бы обеспечить более качественную информационную поддержку потребителей. Также такая система позволила бы снизить текучку кадров на позиции менеджера по работе с клиентами, уменьшив загруженность сотрудника.



## **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИТ-ПОДДЕРЖКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В КОМПАНИИ ЧУДО «АКЦЕНТ»**

На данном этапе исследования необходимо на основе полученной карты сервисного сценария и выявленных барьеров в клиентском опыте и опыте менеджера по работе с клиентами, предложить доступные для компании решения по улучшению ИТ-поддержки взаимодействия с потребителями в компании ЧУДО «Акцент».

### **3.1. Рекомендации по выбору CRM-системы для ЧУДО «Акцент»**

В ходе анализа барьеров в опыте клиента и менеджера по работе с клиентами, я пришла к выводу, что главной проблемой организации является несогласованный документооборот на бумажных носителях и в таблицах Excel. Текущие списки контактов учеников, вакантные места в группах, расписание преподавателей - данная информация должна быть моментально доступна для использования менеджером в процессе обслуживания клиентов, однако, так как она находится на разрозненных носителях информации, менеджер затрачивает большое количество времени на обработку заявок и оповещение клиентов.

В это же время потребитель получает негативный клиентский опыт в ожидании обслуживания, что отрицательно влияет на отношение к бренду компании и лояльность потребителя, снижается вероятность успешной работы главного канала привлечения аудитории организацией – «сарафанного радио».

Таким образом, я приняла решение порекомендовать администрации ЧУДО «Акцент» установку CRM-системы, заточенной под образовательные организации, с целью повышения качества обслуживания клиентов, снижения временных затрат на операционные процессы и ликвидации дублирующих процессов.

#### **3.1.1. Определение требований к CRM-системе ЧУДО «Акцент»**

Первым этапом в процессе выбора CRM-системы для ЧУДО «Акцент» является определение требований к системе, на основании выявленных с помощью карты сервисного сценария барьеров в потребительском опыте.

1. **Барьер для клиента:** Сайт не содержит никакой формы обратной связи;

**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна иметь возможность интеграции с сайтом организации с помощью формы обратной

- связи. Клиент должен иметь возможность оставить заявку и записаться на занятие на сайте компании;
2. **Барьер для клиента:** Между подачей заявки по электронной почте и звонком из организации проходит несколько часов;  
**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна обеспечивать моментальную отправку уведомлений менеджеру о поступивших заявках;
  3. **Барьер для клиента:** Между разговором с менеджером и повторным обратным звонком с определением свободного места в группе и расписания проходит 24 часа;  
**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна автоматически обеспечивать поиск вакантных мест для записи в учебную группу, чтобы избежать повторных звонков клиенту и согласования данной информации с преподавателем;
  4. **Барьер для клиента:** Звонки от менеджера хоть и поступают в рабочее время, не всегда удобно ответить на звонок;  
**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна иметь функционал автоматической отправки уведомления (SMS, электронная почта) после внесения клиента в расписание;
  5. **Барьер для клиента:** Несмотря на то, что клиент оставлял свои данные менеджеру, заполнение договора требует повторного опроса и внесения данных;  
**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна предоставлять возможность автоматического создания личных карточек клиентов с контактной информацией и иметь широкие фильтры по поиску клиентов в базе;
  6. **Барьер для клиента:** Ожидание комплекта учебников занимает значительную часть времени, так как менеджер лично проверяет наличие на складе материалов;  
**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна предоставлять возможность учета учебных материалов;
  7. **Барьер для клиента:** Родители учащихся нерегулярно получают информацию о посещаемости ребенком занятий;  
**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна предоставлять возможность автоматической отправки уведомлений родителям о посещаемости ребенка. Также информационная система должна предоставлять возможность создания личного кабинета учащегося с отметками о посещаемости занятий;

8. **Барьер для клиента:** Домашнее задание предоставляется в устном формате или на бумажном носителе;

**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна предоставлять преподавателю возможность внесения домашнего задания в личный кабинет группы учащихся. Клиент должен иметь доступ к личному кабинету, где будет отображено расписание и домашнее задание ребенка;

9. **Барьер для клиента:** Телефонные звонки от менеджера о переносе занятия или необходимости оплаты не всегда поступают в удобное время;

**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна предоставлять возможность автоматической отправки уведомлений родителям об изменениях в расписании или учебном процессе. Также уведомления об изменениях должны отображаться в личном кабинете ученика;

10. **Барьер для клиента:** Телефонные звонки от менеджера о необходимости внесения оплаты за обучения не всегда поступают в удобное время;

**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна предоставлять возможность автоматической отправки уведомлений клиентам-должникам о необходимости оплаты занятий. Также уведомления о приближающемся сроке оплаты должны отображаться в личном кабинете ученика;

11. **Барьер для клиента:** Без личного контакта с преподавателем невозможно оценить успеваемость обучающегося;

**Требование:** Информационная система, выбираемая для организации, должна предоставлять преподавателю возможность вносить информацию об оценках учащегося. Клиент должен иметь доступ к личному кабинету, где будет отображен табель с оценками ребенка;

Таким образом, я определила примерный перечень пользовательских требований к необходимой CRM-системе:

- Менеджер вносит контактную информацию учеников, их родителей в личные карточки клиентов;
- Менеджер отслеживает вакантные места в учебных группах;
- Менеджер вносит в базу данных и расписание конкретного преподавателя нового клиента, записанного на пробное занятие;
- Преподаватель отмечает в личном кабинете учебной группы успеваемость учащихся;

- Преподаватель отмечает в личном кабинете учебной группы посещаемость ребенка;
- Менеджер настраивает автоматическую рассылку информации о расписании, задолженностях, успеваемости обучающегося посредством e-mail или SMS;
- Менеджер отмечает в личных карточках клиента информацию об оплате курсов и учебных материалов;
- Менеджер отмечает в профилях клиентов информацию о посещаемости;
- Менеджер отмечает в профилях преподавателей информацию об отмененных занятиях и необходимых отработках;
- Клиент имеет доступ с помощью логина и пароля к личному кабинету учащегося;
- Клиент просматривает свое расписание в личном кабинете;
- Клиент просматривает свое домашнее задание в личном кабинете.

Основываясь на выделенных барьерах в клиентском опыте и опыте менеджера по работе с клиентами, мною были выделены следующие функциональные требования к CRM-системе:

- авторизация в CRM-системе с помощью логина и пароля;
- хранение базы данных с личной информацией об учителях, обучающихся, учебных группах;
- возможность внесения данных о расписании;
- возможность внесения данных о проведенных занятиях и посещаемости;
- возможность контроля и учёта оплаты курсов и учебных материалов;
- возможность автоматического уведомления родителей о расписании, задолженностях и пропусках ребенка;
- интеграция формы обратной связи CRM-системы с сайтом организации;
- интеграция личного кабинета для учащихся с сайтом организации;
- работа в браузерах Chrome;
- необходима облачная система - доступ к системе через веб-браузер.

Нефункциональными требованиями к CRM-системе являются:

- интуитивно понятный и удобный для менеджера пользовательский интерфейс на русском языке (чтобы интерфейс не требовал долгого обучения сотрудника).

Для формирования критериев для сравнения CRM-систем и дальнейшего выбора я использовала предполагаемые требования к CRM-системе, данные, полученные из интервью с менеджером по работе с клиентами и анализ барьеров в клиентском опыте, выявленных с помощью карты сервисного сценария.

Главными критериями для выбора CRM-системы для ЧУДО «Акцент» стали следующие факторы:

- облачная платформа;
- база данных о клиентах;
- личный кабинет клиента;
- учет расписания;
- учет платежей за обучение;
- возможность автоматического уведомления клиентов;
- интеграция с сайтом организации;
- интуитивно понятный интерфейс;
- стоимость в месяц, руб.

На основании данных факторов я проведу сравнительный анализ CRM-систем, адаптированных под нужды образовательных организаций и постараюсь выделить лучшую для компании альтернативу.

### **3.1.2. Анализ рынка CRM-систем для образовательных учреждений**

В ходе изучения рынка информационных систем, я определила, что важнейшими игроками на рынке CRM-систем, заточенных под работу с образовательными учреждениями, являются HOLLIHOP schoolmaster, Отмечалка, Tallanto, Check CRM и SalesapCRM. В своем исследовании я не учитывала таких крупнейших конкурентов как Битрикс24 или amoCRM, так как данное программное обеспечение не адаптировано под нужды образовательной организации.

Я проанализировала пять систем управления взаимоотношениями с клиентами, интегрированных непосредственно под нужды управления учебной организацией. Мною были изучены пробные версии данных систем, их функциональность, возможности, легкость интерфейса и подходящие под параметры ЧУДО «Акцент» программные пакеты. Далее я привожу краткие описания данных систем по управлению взаимодействием с клиентами в образовательных организациях.

## **1. HOLLIHOP schoolmaster**

CRM HolliHop – разработка компании «Холи Хоуп» для автоматизации внутренних процессов школ и деятельности учебных центров. Информационная система имеет понятный интерфейс и обладает достаточным функционалом.

Система предоставляет организации следующие функциональные возможности:

- организацию учета студентов;
- управление взаимодействием с корпоративными клиентами;
- составление и управление расписанием;
- учет финансовых процессов;
- определение ежедневных показателей для сотрудников;
- организация рассылок email и sms;
- составление маркетинговой, финансовой и статистической документации.<sup>47</sup>

## **2. Отмечалка**

Отмечалка – это облачный сервис, нацеленный на сокращение временных затрат и организации единой системы управления данными в спорт- и фитнес клубах, организациях по развитию творчества и тренинговых компаниях. Данное программное решение оптимизирует организацию учёта абонементов, посещений, платежей.

Сервис предоставляет организации следующие функциональные возможности:

- добавление в систему Отмечалка филиалов организации;
- организация режима доступа сотрудников;
- определение направлений работы организации и формирование групп по этим направлениям;
- управление абонементом клиентов;
- возможность включения в систему Отмечалка неограниченного количества сотрудников;
- составление анкет для хранения всей необходимой информации по сотруднику;
- составление единой базы данных посетителей;
- удобный и быстрый поиск посетителей по ФИО, телефону, возрасту, дате рождения, филиалам, посещаемым направлениям и группам, типу абонемента и другим критериям;

---

<sup>47</sup> HOLLIHOP CRM система для управления учебным центром [Электронный ресурс] //Режим доступа: <https://hollyhope.ru/> (Дата обращения 01.05.2020)

- запись посетителей на занятия в группы по направлениям;<sup>48</sup>

### **3. Tallanto**

Tallanto — это веб-сервис для управления учебным центром, школой или студией. Данное облачное решение позволяет упростить работу с ведением курсов, тренингов, базы учеников, сотрудников.

Tallanto предоставляет организации следующие функциональные возможности:

- организацию базы данных учеников;
- использование широких поисковых фильтров;
- организацию документации и выпускных сертификатов клиента;
- учет занятий и посещаемости;
- учет оплаты;
- автоматическую отправку напоминания записавшимся;
- интеграцию с IP-телефонией;
- E-mail и SMS рассылку с расписанием, посещаемостью и оценками клиента;
- учет рабочего времени преподавателей;
- управление доступом для персонала;

### **4. CheckCRM**

CheckCRM является облачной разработкой для автоматизации учебного процесса в малых и средних учебных центрах любой тематики. Данная система является качественным решением, предоставляющим возможность организации расписания занятий и автоматического информирования студентов.

CheckCRM предоставляет организации следующие функциональные возможности:

- организацию онлайн расписания;
- учет посещений;
- учет оплат;
- постановку задач персоналу и делегирование;
- прием оплаты онлайн;
- организацию онлайн базы студентов;
- мгновенный доступ к расписанию;

---

<sup>48</sup> Онлайн сервис автоматизации учета посещаемости Отмечалка [Электронный ресурс] //Режим доступа: <https://otmechalka.com/> (Дата обращения 01.05.2020)

- составление отчетности;
- Email-рассылки студентам;<sup>49</sup>

## 5. SalesapCRM

SalesapCRM— это облачная CRM-система для учета клиентов и сделок, которая помогает навести порядок в отделе продаж и повысить прибыль. Программа сохраняет всю историю общения с клиентами и записи звонков, облегчает контроль за сотрудниками, автоматизирует рутинные процессы, помогает управлять задачами и проектами и получать отчеты в онлайн-режиме.

SalesapCRM предоставляет организации следующие функциональные возможности:

- Управление клиентами;
- Управление продажами;
- Управление задачами;
- Управление записями;
- Управление агентством недвижимости;
- Управление сотрудниками;
- Управление финансами;
- Управление документооборотом;
- Аналитика и отчёты;
- Автоматизация бизнес-процессов;<sup>50</sup>

Далее я составила сравнительную таблицу информационных систем, учитывая выделенные критерии для оценки пригодности данных систем для нужд ЧУДО «Акцент» (см. табл. 3).

---

<sup>49</sup> CheckCRM для учебного центра [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://checkcrm.ru/> (Дата обращения 01.05.2020)

<sup>50</sup> SalesapCRM-система для автоматизации продаж [Электронный ресурс] //Режим доступа: <https://salesap.ru/> (Дата обращения 01.05.2020)



**Таблица 4.** Сравнительная таблица CRM-систем для образовательных организаций

Название CRM-системы	Платформа	Расписание	Учёт платежей	Личный кабинет ученика	Интеграция с сайтом	Отправка уведомлений ученикам	База данных	Облачная система	Интуитивно понятный интерфейс	Стоимость в месяц, руб
HOLLIHOP schoolmaster	web	+	+	+	+	+	+	+	+	7000
Отмечалка	web/android/ios	+	+	+	+	+	+	+	-	6000
Tallanto	web/android/ios	+	+	+	+	+	+	+	+	5200
CheckCRM	web	+	+	-	-	+	+	+	+	5000
SalesapCRM	web/android/ios	+	-	-	+	-	+	+	+	650

Источник: [Составлено автором на основе проведенного сравнительного анализа CRM-систем для образовательных организаций]

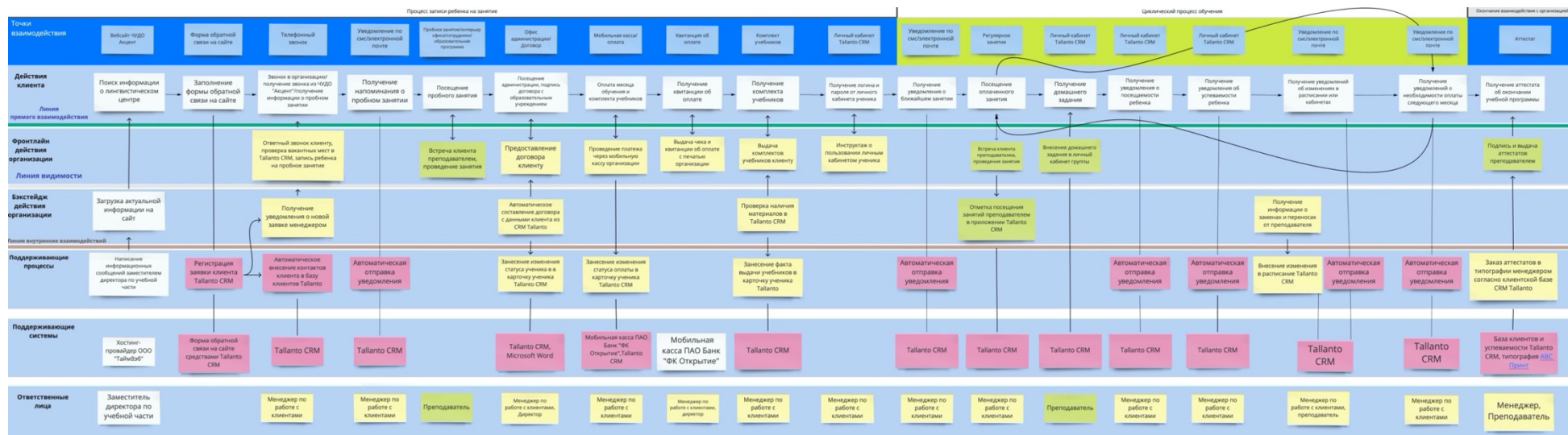
Проведя сравнительный анализ систем по управлению взаимодействием с клиентами в образовательных организациях, я пришла к выводу, что, исходя из предложенных требований к CRM-системе и критериев оценки, лучшей альтернативой для лингвистического центра «Акцент» является CRM-система Tallanto.

Данная система подходит организации, так как позволяет организовать интеграцию с сайтом компании с помощью формы обратной связи, обеспечивает моментальную отправку уведомлений менеджеру о поступивших заявках, предоставляет возможность быстрого поиска вакантных мест для записи в учебную группу, имеет функционал автоматической отправки уведомления (SMS, электронная почта), предоставляет возможность автоматического создания личных карточек клиентов с контактной информацией, позволяет вести учет учебных материалов, посещаемости/оценок ребенка и имеет приемлемую для организации стоимость подписки в месяц..

### **3.1.3. Устранение барьеров в клиентском опыте средствами CRM-системы Tallanto**

Далее необходимо определить выгоды использования CRM-системы Tallanto для совершенствования клиентского опыта в образовательном учреждении ЧУДО «Акцент».

В процессе анализа карты сервисного сценария были определены «болевые точки» в опыте клиента и менеджера по работе с клиентами, которые могут быть устранены посредством внедрения CRM-системы. Затем мною была построена новая карта сервисного сценария для ЧУДО «Акцент» с использованием Tallanto как основной системы, поддерживающей обслуживание клиентов (см. рис. 35-37).



**Рис. 35.** Карта сервисного сценария после внедрения CRM-системы Tallanto

Источник: [Составлено автором на основе функциональных возможностей выбранной CRM-системы Tallanto]

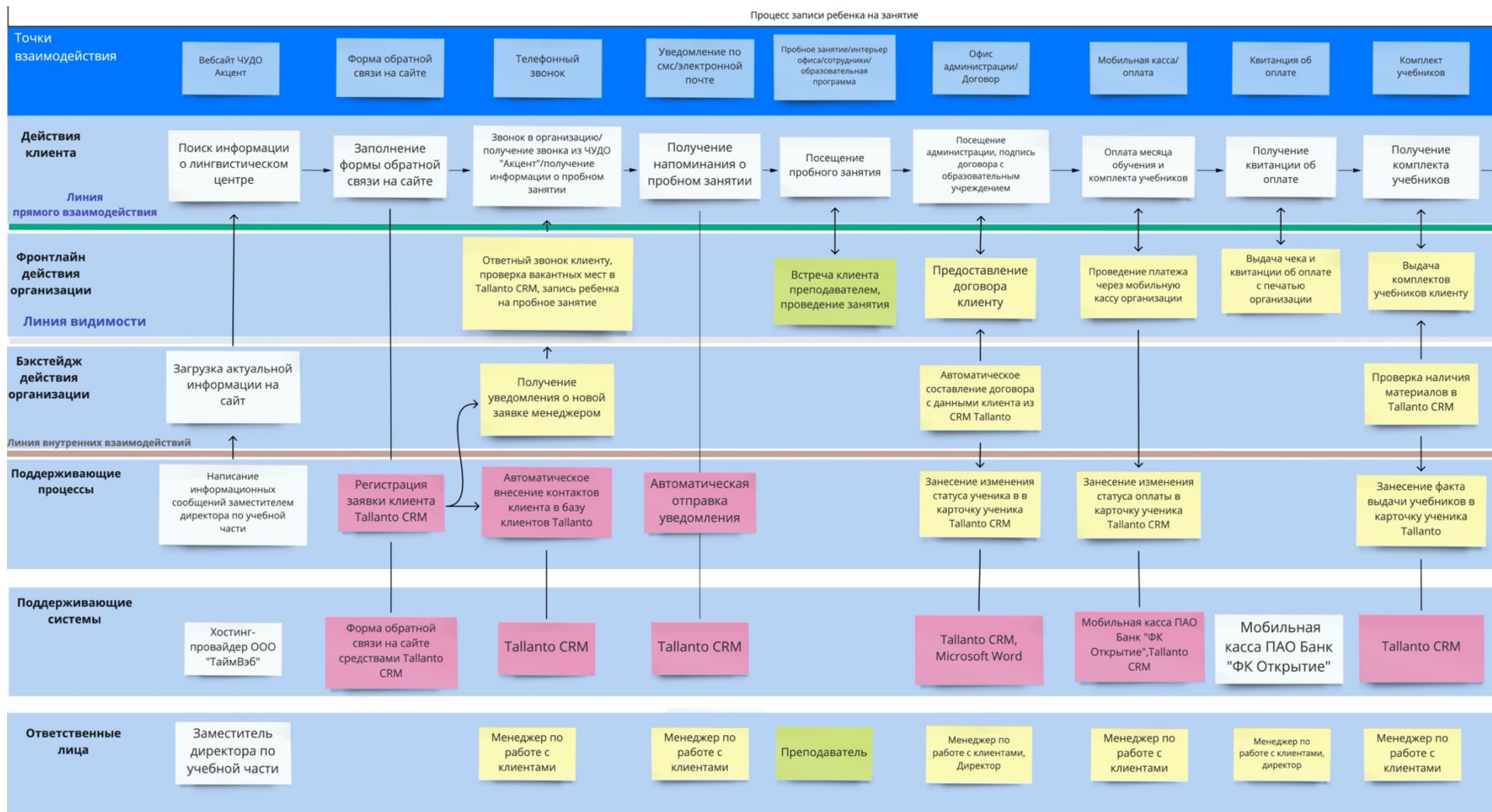
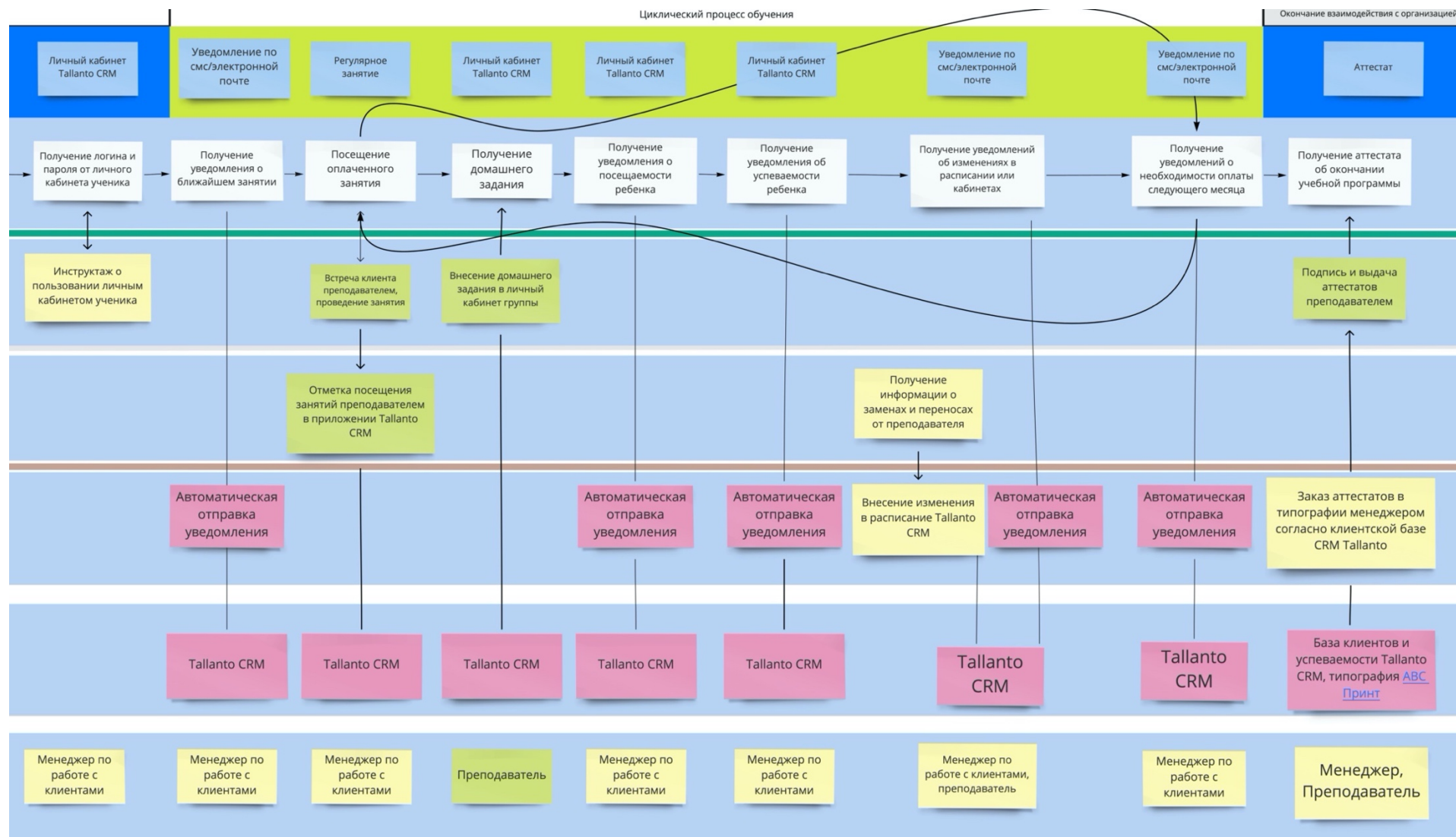


Рис. 36. Фрагмент карты сервисного сценария после внедрения CRM-системы Tallanto (1)

Источник: [Составлено автором на основе функциональных возможностей выбранной CRM-системы Tallanto]



**Рис. 37.** Фрагмент карты сервисного сценария после внедрения CRM-системы Tallanto (2)

Источник: [Составлено автором на основе функциональных возможностей выбранной CRM-системы Tallanto]

Далее, основываясь на новой карте сервисного сценария, описывающей поддерживаемые процессы организации в случае установки системы Tallanto, я опишу, каким образом внедрение данной CRM-системы позволит сократить время ожидания клиента в процессе его взаимодействия с организацией.

**1. Барьер для клиента: сайт не содержит никакой формы обратной связи**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система позволяет интегрировать форму обратной связи на сайт ЧУДО «Акцент». Клиент может сразу оставить свои контактные данные и не использовать для взаимодействия электронную почту;

**Совершенствование клиентского опыта:** клиент тратит меньше времени на поиск контактов организации и запись на занятие;

**Совершенствование опыта сотрудника:** не требуется тратить время на поиск клиентские заявки в электронной почте организации.

**2. Барьер для клиента: Между подачей заявки по электронной почте и звонком из организации проходит несколько часов**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система обеспечивает моментальную отправку уведомлений менеджеру о поступивших заявках;

**Совершенствование клиентского опыта:** Время ожидания ответа от менеджера сокращается с 2 часов до 5 минут;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Время обработки заявки сокращается до 5 минут. Система позволит минимизировать вероятность того, что менеджер забудет перезвонить по оставленной заявке.

**3. Барьер для клиента: Между разговором с менеджером и повторным обратным звонком с определением свободного места в группе проходит 24 часа**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система сразу демонстрирует список вакантных мест для записи в учебную группу;

**Совершенствование клиентского опыта:** Менеджеру не требуется перезванивать клиенту второй раз, все вопросы о зачислении решаются при первом звонке от организации. Клиенту не требуется ожидать ответа от менеджера;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Менеджер имеет возможность избежать повторных звонков клиенту и согласования вакантных мест с преподавателем. Дублирование процесса устранено.



**4. Барьер для клиента: Не всегда удобно взаимодействовать с менеджером путем телефонного звонка**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система имеет функционал автоматической отправки уведомления (SMS, электронная почта) после внесения клиента в расписание;

**Совершенствование клиентского опыта:** Клиент получает автоматическое уведомление о записи на занятие, расписании, преподавателе;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Сотрудник освобождается от задачи личного обзвона клиентов.

**5. Барьер для клиента: Несмотря на то, что клиент оставлял свои данные менеджеру, заполнение договора требует повторного опроса и внесения данных**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система предоставляет возможность автоматического создания личных карточек клиентов с контактной информацией и позволяет автоматически занести ее в договор;

**Совершенствование клиентского опыта:** Время ожидания клиентом заполнения договора сокращается с 30 минут до 10 минут;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Сотруднику не требуется проводить повторный опрос о данных клиента, время обслуживания одного клиента существенно сокращается.

**6. Барьер для клиента: Ожидание комплекта учебников занимает значительную часть времени**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система позволяет вести учет учебных материалов;

**Совершенствование клиентского опыта:** Ожидание выдачи комплекта учебников сокращается с 20 минут до 10 минут;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Сотруднику не требуется искать бумажные ведомости о наличии комплектов учебников в офисе, время обслуживания сокращается с 20 минут до 10 минут.

**7. Барьер для клиента: родители учащихся нерегулярно получают информацию о посещаемости ребенком занятий**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система автоматически отправки уведомления родителям о посещаемости ребенка. Также система предоставляет клиенту личный кабинет учащегося, интегрированный на сайт ЧУДО «Акцент» с отметками о посещаемости занятий;

**Совершенствование клиентского опыта:** Клиенту не приходится звонить менеджеру или преподавателю, чтобы выяснить посещаемость ученика;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Преподаватель самостоятельно заполняет посещаемость ученика в личном кабинете. Менеджер по работе с клиентами освобождается от данных обязанностей, дублирование процессов устранено.

**8. Барьер для клиента: домашнее задание предоставляется в устном формате или на бумажном носителе**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система предоставляет преподавателю возможность внесения домашнего задания в личный кабинет группы учащихся;

**Совершенствование клиентского опыта:** Клиент имеет доступ к личному кабинету с домашним заданием для ребенка, уточнять домашнее задание у преподавателя в личных чатах не требуется.

**9. Барьер для клиента: Телефонные звонки от менеджера о переносе занятия или необходимости оплаты не всегда поступают в удобное время**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система автоматически отправляет уведомления родителям об изменениях в расписании или учебном процессе, когда менеджер изменяет статус занятия. Уведомления об изменениях отображаются в личном кабинете ученика;

**Совершенствование клиентского опыта:** Клиент получает уведомление, как только менеджер получает информацию об изменениях. Временной разрыв в получении информации сокращается. Клиент получает информацию без необходимости ответа на телефонный звонок;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Менеджер освобождается от задачи личного обзвона клиентов, занимающей большое количество рабочего времени (примерно по 5-10 минут на поиск клиента в базе данных и обзвон каждого с ответами на вопросы). Менеджер только отмечает изменения в расписании в CRM – процесс автоматизирован.

**10. Барьер для клиента: Телефонные звонки от менеджера о необходимости внесения оплаты за обучения не всегда поступают в удобное время**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM-система автоматически отправляет уведомления клиентам-должникам о необходимости оплаты занятий. Также уведомления о приближающемся сроке оплаты отображаются в личном кабинете ученика;

**Совершенствование клиентского опыта:** Клиенты вовремя получают напоминание о необходимости внести оплату. Процесс не требует личного контакта с администрацией (телефонного звонка);

**Совершенствование опыта сотрудника:** Менеджер освобождается от задачи личного обзвона клиентов, занимающей большое количество рабочего времени (примерно по 5-10



минут на поиск клиента в базе данных и обзвон каждого с напоминанием об оплате). Менеджер только отмечает должников в CRM – процесс автоматизирован.

**11. Барьер для клиента: Без личного контакта с преподавателем невозможно оценить успеваемость обучающегося**

**Устранение барьера системой Tallanto:** CRM позволяет преподавателю возможность вносить информацию об оценках учащегося. Клиент имеет доступ к личному кабинету с табелем оценок ребенка;

**Совершенствование клиентского опыта:** Клиенту не приходится лично звонить преподавателю для определения успеваемости ребенка, клиент имеет возможность проверить данные в личном кабинете;

**Совершенствование опыта сотрудника:** Менеджеру по работе с клиентами не требуется работать с бумажным табелем с оценками и повторно переносить данные в электронный формат для заказа аттестатов в конце учебного года. Дублирование процессов устранено.

Таким образом, я могу сделать вывод о том, что внедрение CRM-системы Tallanto позволит устранить основные барьеры в клиентском опыте, выявленные в процессе исследования, сократить время ожидания потребителя в процессе клиентского путешествия и автоматизировать работу менеджера по работе с клиентами, остановив, тем самым, текучку кадров.

### **3.2. Рекомендации по наполнению сайта ЧУДО «Акцент»**

На данном этапе исследования необходимо дать рекомендации по совершенствованию вебсайта лингвистического центра.

В ходе беседы с директором ЧУДО «Акцент», я узнала, что организация пока не планирует расширять свое онлайн-присутствие или добавлять какие-либо другие цифровые каналы коммуникации, так как это потребует найма нового персонала и дополнительных затрат. В такой ситуации вебсайт выполняет только информационную функцию и предоставляет краткую справку об образовательных программах, отображая контактную информацию, с помощью которых можно связаться с менеджером по работе с клиентами или администрацией компании.

Однако, предоставляемая сайтом информация не является полной и не позволяет клиенту составить впечатление об организации.

По моему мнению, необходимо добавить дополнительные разделы, такие как:

- фотографии учебных кабинетов;
- описание учебных программ с темами и результатами обучения;
- профили преподавателей с фотографиями;
- цены на образовательные услуги;
- сроки подачи заявлений,

Это необходимо для того, чтобы удержать клиента на этапе интереса потребителя к компании. Также я считаю важным создание страницы, содержащей отзывы клиентов, проходящих обучение в данной организации, и фотографий учебного процесса, например уроков, посвященных проведению традиционных для англоговорящих стран праздников – Дня Благодарения, Хэллоуина, Рождества, Пасхи, мини-спектаклей. Сайт организации практически не содержит графических элементов, что может отпугнуть потребителя на этапе первого знакомства с компанией.

Более того, внедрение CRM-системы Tallanto предоставит возможность реализовать добавление формы обратной связи на сайт организации и организовать личные кабинеты обучающихся, что позволит улучшить клиентский опыт на данном этапе путешествия и повысить уровень доверия к компании.

### **3.3. Выводы**

Данная глава работы посвящена разработке рекомендаций по улучшению IT-поддержки взаимодействия с потребителями в компании ЧУДО «Акцент» на основе построенной карты сервисного сценария и выявленных барьеров в клиентском опыте и опыте менеджера по работе с клиентами.

Методика построения карты сервисного сценария позволила определить «узкие места» в организации процессов компании и найти решение по ликвидации данных барьеров. Принимая во внимание «болевы точки» клиентского опыта, я разработала требования к информационной системе и предложила решение по внедрению CRM-системы Tallanto для оптимизации внутренних процессов организации, поддерживающих клиентское обслуживание.

Я пришла к выводу что, внедрение CRM-системы Tallanto позволит устранить основные барьеры в клиентском опыте, выявленные в ходе исследования, сократить время ожидания потребителя в процессе клиентского путешествия и автоматизировать работу менеджера по работе с клиентами, остановив, тем самым, текучку кадров. Возможности

оптимизации внутренних процессов с помощью CRM-системы Tallanto были отражены в новой карте сервисного сценария (см. рис.35-37).

Также я разработала рекомендации для совершенствования вебсайта ЧУДО «Акцент», которые позволят улучшить клиентский опыт на этапе первого знакомства клиента с компанией и повысить уровень доверия к организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной выпускной квалификационной работы были достигнуты все поставленные цели. Мною были проанализированы методики сервис-дизайна, служащие для отображения клиентского опыта, и была составлена структурированная информационная модель построения карт выравнивания, содержащая все необходимые элементы диаграммы, их взаимосвязи и артефакты.

Используя методику визуального моделирования взаимодействия между компанией ЧУДО «Акцент» и клиентами данной организации, а именно составление карты сервисного сценария, мне удалось определить «болевые точки» в опыте клиента и менеджера по работе с клиентами, которые отрицательно влияют на потребительский опыт. Также мною были предложены пути совершенствования IT-поддержки клиентов ЧУДО «Акцент» на основе составленной карты сервисного сценария, с целью повышения удовлетворенности клиентов данного образовательного учреждения и роста клиентской лояльности.

В первой главе работы была проанализирована современная научная литература, исследования и статьи, посвященные сервис-дизайну и методам визуального моделирования клиентского опыта и определены подходы к пониманию потребительского опыта и клиентского путешествия. Также мною была построена информационная модель визуализации клиентского опыта и описаны методологии построения карт клиентского опыта.

Во второй главе была обоснована необходимость визуализации клиентского опыта в ЧУДО «Акцент» методом построения карты сервисного сценария. С помощью данной методики и средств платформы Miro была составлена карта сервисного сценария для ЧУДО «Акцент» на основе которой, были определены точки, где клиент получает негативный опыт, и внутренние процессы, влияющие на данный опыт. Далее были определены и описаны барьеры, выявленные с помощью карты сервисного сценария и глубинных интервью с клиентами и сотрудниками.

Третья глава работы посвящена определению рекомендаций по улучшению клиентского опыта в ЧУДО «Акцент» путем устранения «болевых точек», оптимизации внутренних процессов компании и совершенствования IT-поддержки потребителей в данной образовательной организации.

Таким образом, по итогам данной работы можно сделать следующий вывод. Методика визуализации клиентского опыта с помощью сервисного сценария является эффективным и легким для понимания инструментом, позволяющим проанализировать связь между внутренними процессами организации и клиентским путешествием, выявить

проблемные места в сервисном обслуживании и определить возможности повышения удовлетворенности клиентов в процессе взаимодействия с организацией.

Так как данная работа является прикладным проектом для компании ЧУДО «Акцент», администрация организации, получив мои рекомендации, рассматривает возможность внедрения предложенных мной решений по оптимизации процессов в наступающем учебном году. Составленная мною карта сервисного сценария будет использоваться на совещаниях в ЧУДО «Акцент» для дальнейшего анализа и поиска альтернативных возможностей совершенствования процессов обслуживания в организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

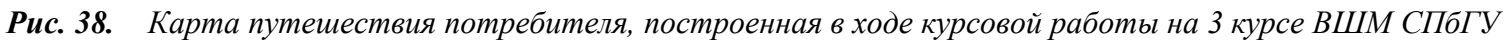
1. Бабич Е. Исследование методов визуального моделирования клиентского опыта для разработки или совершенствования продуктов и услуг: курсовая работа студента 3 курса бак. Санкт-Петербургский гос. университет, Санкт-Петербург, 2018
2. Балахнин И. Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности // М.: Альпина Паблишер, 2019. — 112 с.
3. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. – М. : Бизнес-книга, 1995. – Т. 9700.
4. Лунева Е., Катунина Н., Реброва Н. Картирование как метод анализа потребительского опыта в маркетинге// Московский экономический журнал. – Режим доступа: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-4-2020-41/> (дата обращения 10.03.2020)
5. Онлайн сервис автоматизации учета посещаемости Отмечалка [Электронный ресурс] //Режим доступа: <https://otmechalka.com/> (Дата обращения 01.05.2020)
6. Устав и нормативные документы ЧУДО «Акцент»
7. Частное учреждение дополнительного образования Акцент, г. Мурманск [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.ls-accent.ru/oficial/obrazovatelnye-programmy/472-realizuemye-obrazovatelnye-programmy-s-ukazaniem-uchebnykh-predmetov-kursov-distiplin-praktiki> (Дата обращения 29.10.2018)
8. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service blueprinting: a practical technique for service innovation //California management review. – 2008. – Т. 50. – №. 3. – С. 66-94.
9. Carbone L. P., Haeckel S. H. Engineering customer experiences //Marketing management. – 1994. – Т. 3. – №. 3. – С. 8-19.
10. CheckCRM для учебного центра [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://checkcrm.ru/> (Дата обращения 01.05.2020)
11. Davis S., Longoria T. Harmonizing your touch points //Brand Packaging Magazine. – 2003. – С. 1-4.
12. Desmet P. Designing emotions. – 2002.
13. Edelman D. C. Branding in the digital age //Harvard business review. – 2010. – Т. 88. – №. 12. – С. 62-69.
14. G. Lynn Shostack. Designing Services That Deliver// Harvard Business Review. – Режим доступа: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver> (дата обращения 16.01.2020)

15. Gartner Predicts a Customer Experience Battlefield // Сайт Gartner, Inc.. — Gartner, Inc., 2020. — URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/customer-experience-battlefield/> (дата обращения: 28.02.2020).
16. Gentile C., Spiller N., Noci G. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer //European management journal. — 2007. — Т. 25. — №. 5. — С. 395-410.
17. Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*, 26(6), 840-867.
18. Holbrook M. B., Hirschman E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun //Journal of consumer research. — 1982. — Т. 9. — №. 2. — С. 132-140.
19. HOLLIHOP CRM система для управления учебным центром [Электронный ресурс] //Режим доступа: <https://holynhope.ru/> (Дата обращения 01.05.2020)
20. Kaplan K. When and how to create customer journey maps //Nielsen Norman Group, [nngroup.com/articles/customer-journey-mapping](http://nngroup.com/articles/customer-journey-mapping). — 2016.
21. Kalbach J. Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. — " O'Reilly Media, Inc.", 2016.
22. Kalbach J., Kahn P. Locating value with alignment diagrams //Parsons Journal of Information Mapping. — 2011. — Т. 3. — №. 2. — С. 1-11.
23. Karapanos, E., Zimmerman, J., Forlizzi, J. and Martens, J.-B. (2009), “User experience over time: an initial framework”, *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp. 729-738.
24. Karapanos, E., Zimmerman, J., Forlizzi, J. and Martens, J.-B. (2010), “Measuring the dynamics of remembered experience over time”, *Interacting with Computers*, Vol. 22 No. 5, pp. 328-335.
25. Koivisto, M. (2009), “Frameworks for structuring services and customer experiences”, in Miettinen, S. and Koivisto, M. (Eds), *Designing Services with Innovative Methods*, University of Art and Design, Helsinki, pp. 136-149.
26. Ladhari, R. (2008), “Alternative measures of service quality: a review”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 65-86.
27. Meyer C. et al. Understanding customer experience //Harvard business review. — 2007. — Т. 85. — №. 2. — С. 116.
28. Nolvi M. Mapping the customer journey through experiences: a Finnish case company study. — 2018.

29. Oracle Integrated Cloud Applications and Platform Services [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.oracle.com/applications/customer-experience/what-is-cx.html> (дата обращения 29.01.2020)
30. Parise S., Guinan P. J., Kafka R. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience //Business Horizons. – 2016. – Т. 59. – №. 4. – С. 411-420.
31. Parker S., Heapy J. The journey to the interface //London: Demos. – 2006.
32. Pine B. J. et al. Welcome to the experience economy //Harvard business review. – 1998. – Т. 76. – С. 97-105.
33. Polaine A., Løvlie L., Reason B. Service design: From insight to inspiration. – Rosenfeld Media, 2013.
34. SalesapCRM-система для автоматизации продаж [Электронный ресурс] //Режим доступа: <https://salesap.ru/> (Дата обращения 01.05.2020)
35. Shawn C., Ivens J. Building Great Customer Experience. – 2005.
36. Stickdorn M. et al. This is service design thinking: Basics, tools, cases. – Hoboken, NJ : Wiley, 2011. – Т. 1.
37. Tseng M. M., Qin Hai M., Su C. J. Mapping customers' service experience for operations improvement //Business Process Management Journal. – 1999. – Т. 5. – №. 1. – С. 50-64.



Источник: [Составлено автором на основе проведенного исследования клиентского опыта]



## Service Blueprint for Seeing Tomorrow's Services Panel

find out more: <http://upcoming.yahoo.com/event/1768041>

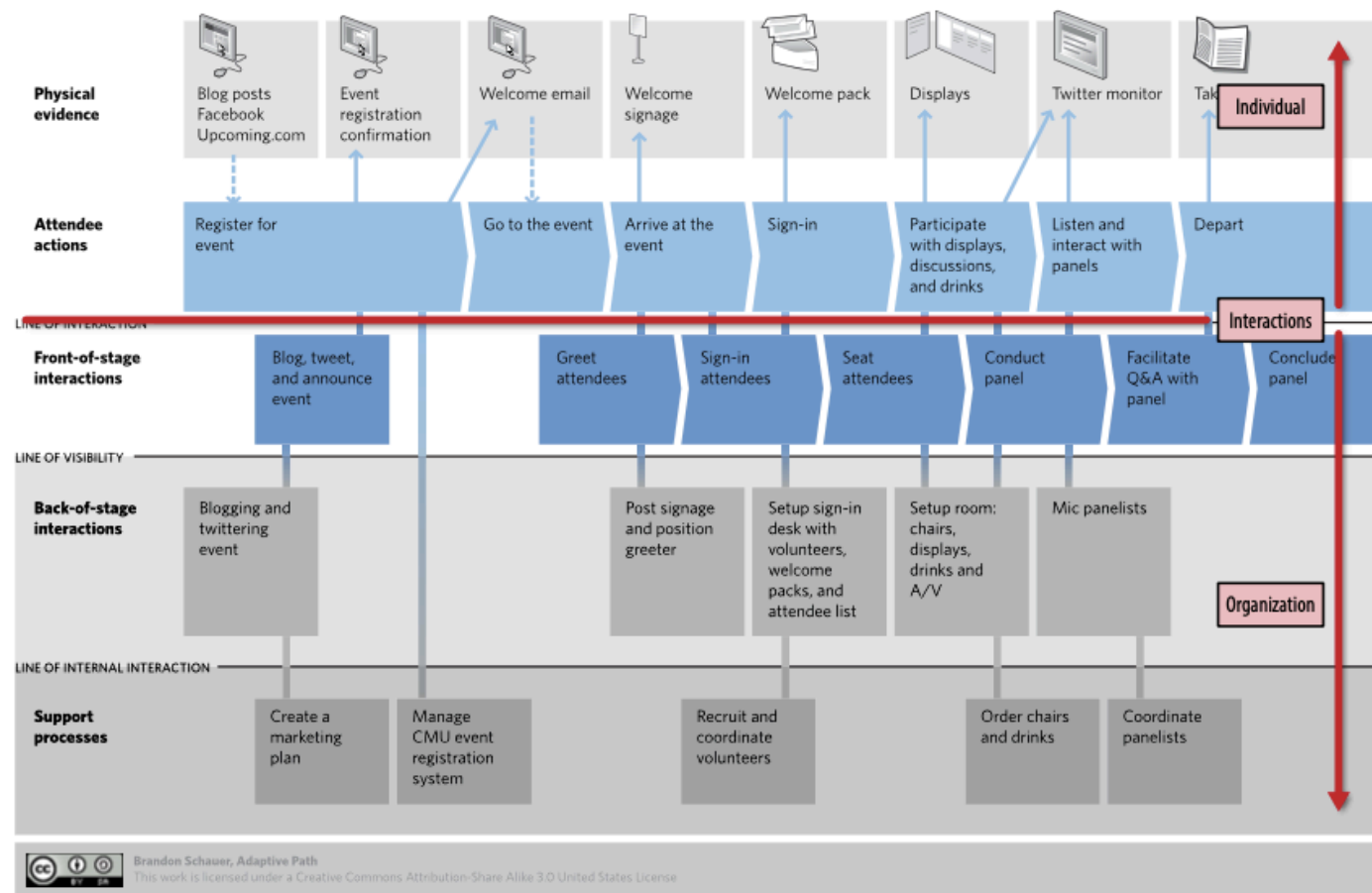
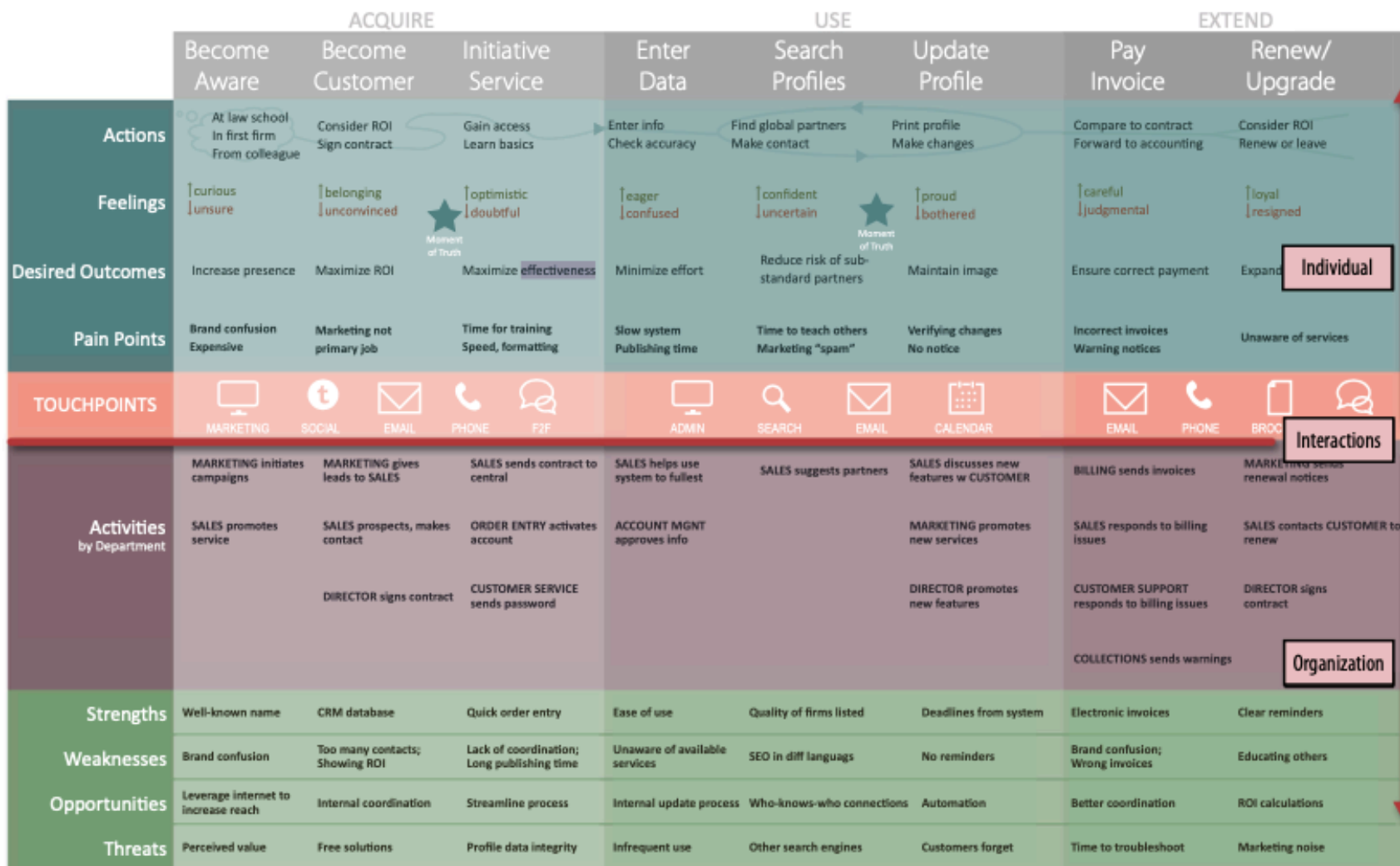


Рис. 39. Сервисный сценарий для участника конференции

Источник: [Schauer Brandon, 2016]



**Рис. 40.** Карта путешествия потребителя для удаленного поиска архитекторов

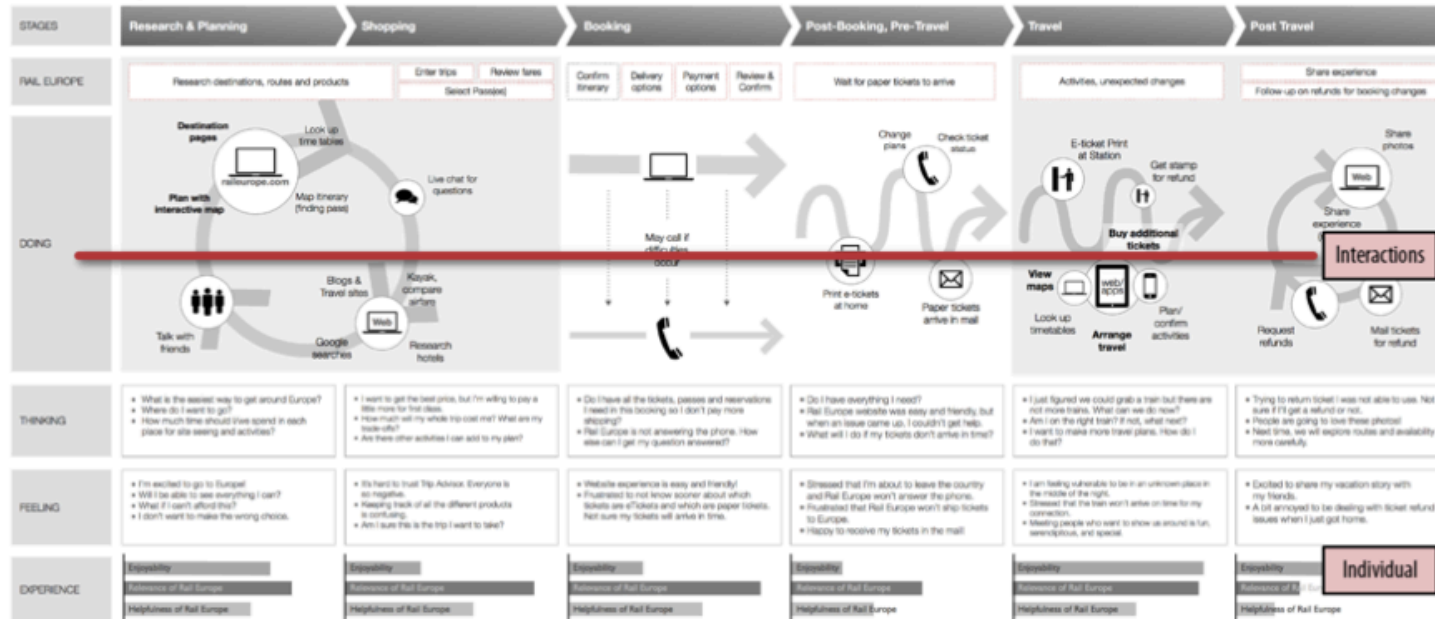
Источник: [James Kalbach, 2016]

## Rail Europe Experience Map

### Guiding Principles

- People choose rail travel because it is convenient, easy, and flexible.
- Rail booking is only one part of people's larger travel process.
- People build their travel plans over time.
- People value service that is respectful, effective and personable.

### Customer Journey

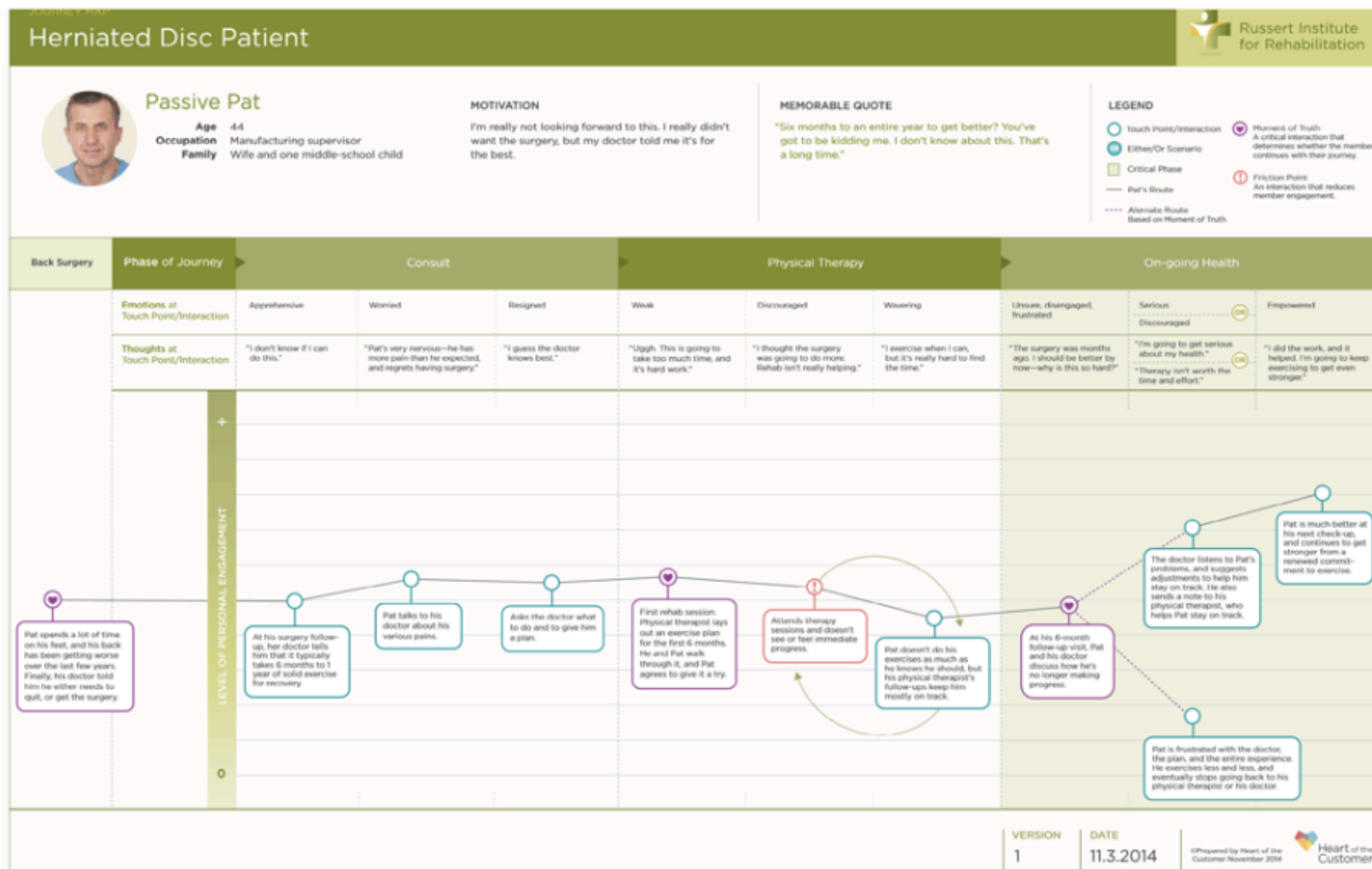


### Opportunities



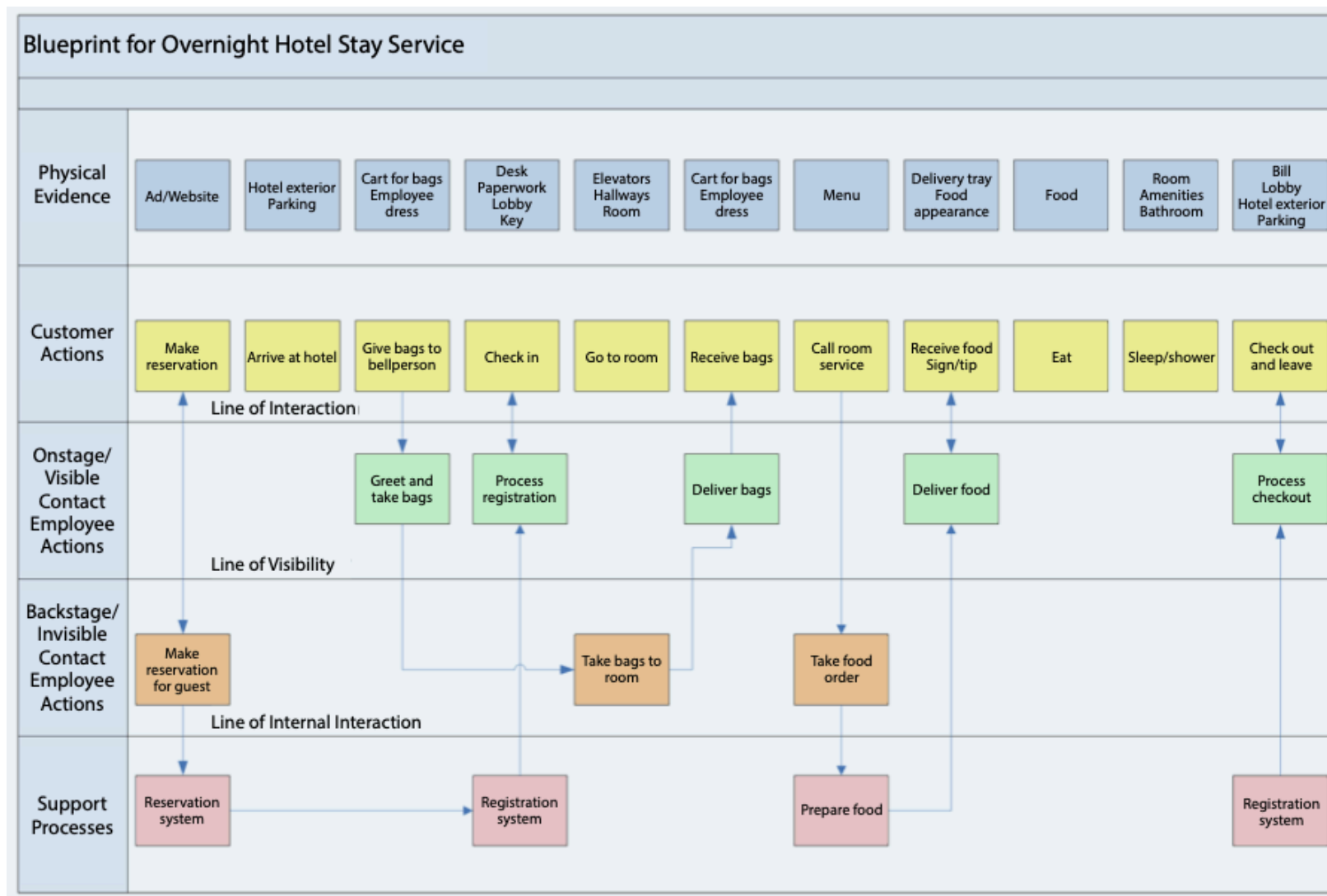
Рис. 41. Карта взаимодействия клиента с Rail Europe

Источник: [Chris Risdon, 2016]



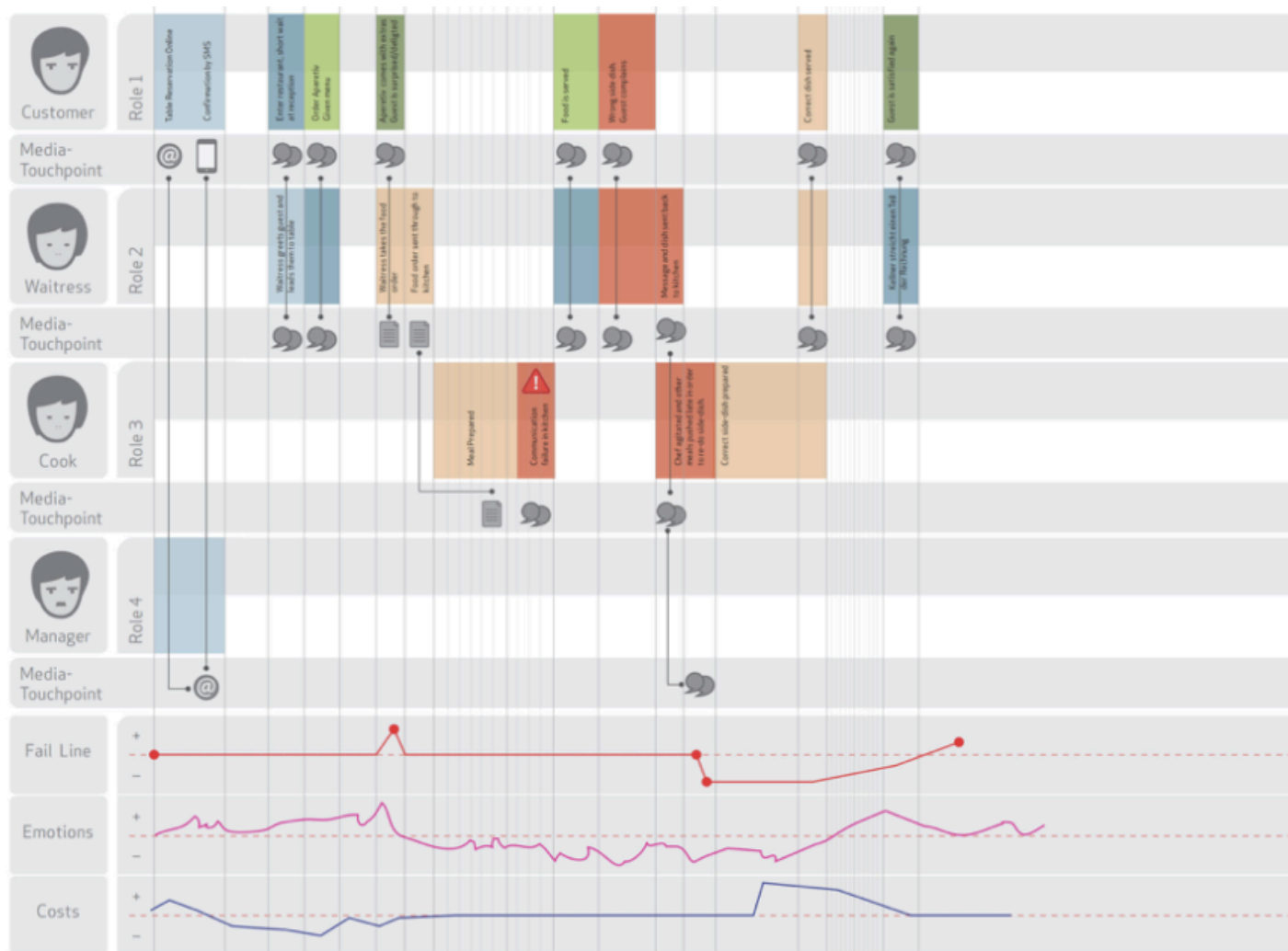
**Рис. 42.** Карта путешествия потребителя в процессе восстановления после операции

Источник: [Heart of the customer, 2014]



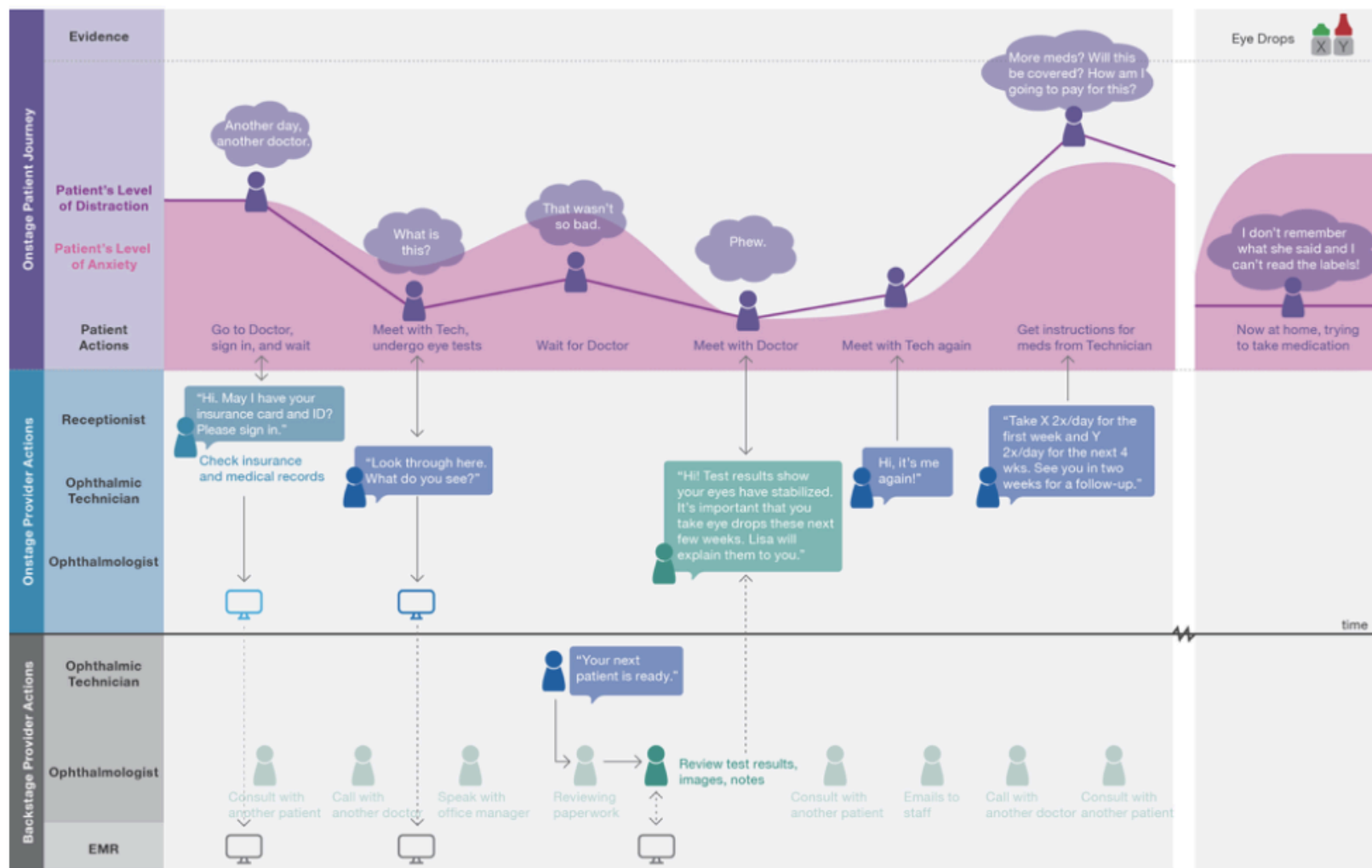
**Рис. 43.** Сервисный сценарий для постояльца отеля

Источник: [Mary Jo Bitner, 2016]



**Рис. 44.** Карта путешествия потребителя в процессе ужина в ресторане

Источник: [Andy Polaine, 2016]



**Рис. 45.** Сервисный сценарий визита к офтальмологу

Источник: [Susan Spraragen, Carrie Chan, 2018]



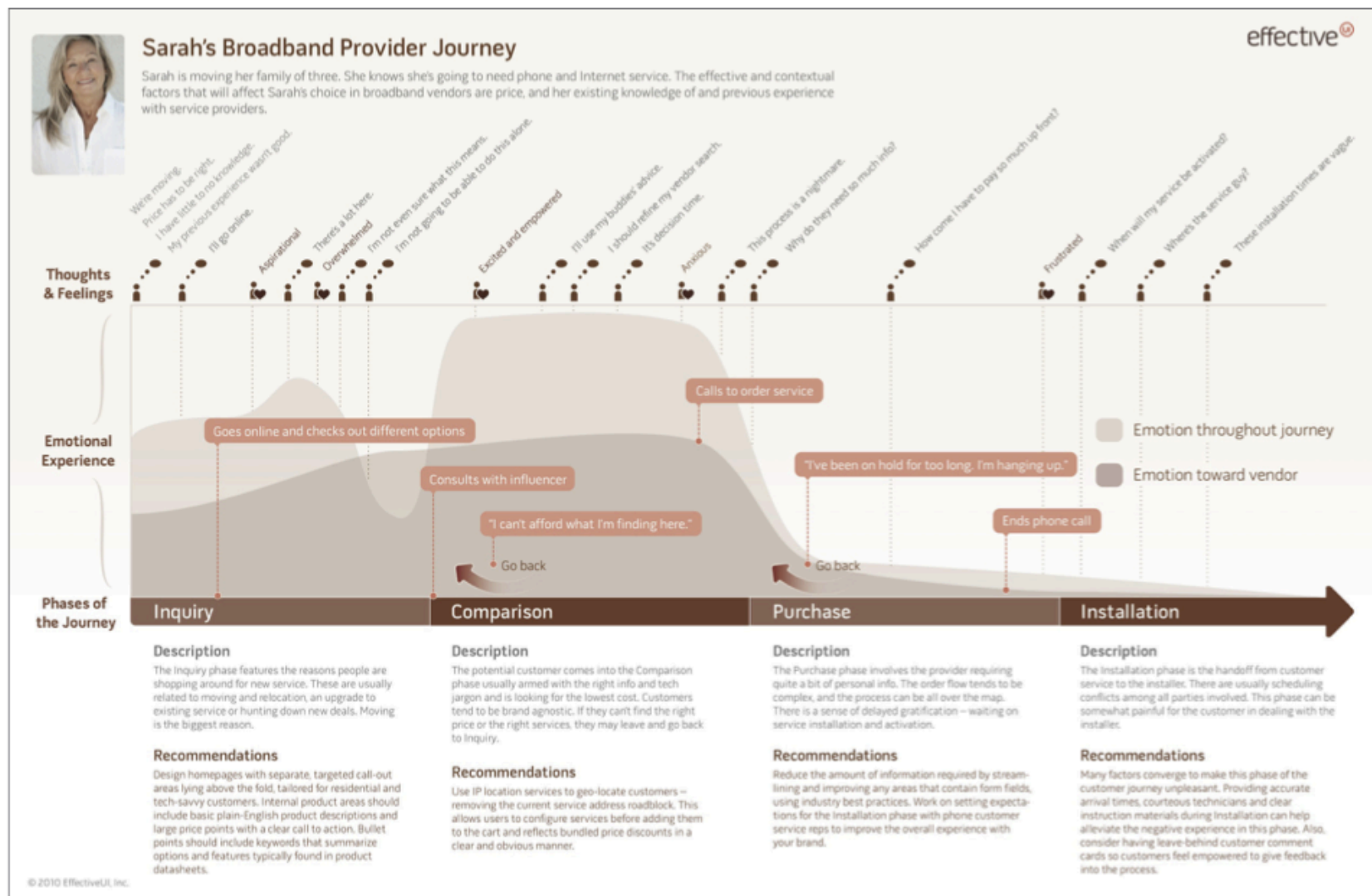



Рис. 46. Карта путешествия клиента в процессе подключения провайдера

Источник: [Effective UI, 2010]

### Young Families Segment



The **Young Families Segment** is primarily made up of 25-35-year-olds with 1 or 2 children. With their busy lives, they rely heavily on the Internet to do their research, whether through their computer, tablets, or smartphones. They primarily talk to friends and family (especially other young parents) to make decisions.

Access to their children's pediatrician is the make-or-break criterion for a health plan. Once that is known, premium and wellness options are also important, as are an easy-to-use website.

Short Process

Long Process

Do Not Consider Brand


Brand Shopper

Prefers Simplicity

"I would have liked Frequently Asked Questions or would like to talk to an online person. I'm not a paper person so did everything online." – Young Families Customer

"The only problem is there are so many choices. I'm not sure if that makes it easy or hard. It was overwhelming - difficult because there is a lot to think about and I felt it was hard to figure out what was best." - Young Families Non-Customer

Create your own Customer Experience Journey Map



Jim Tincher • 612-747-4021 • jim@HeartoftheCustomer.com  
© 2013 Heart of the Customer

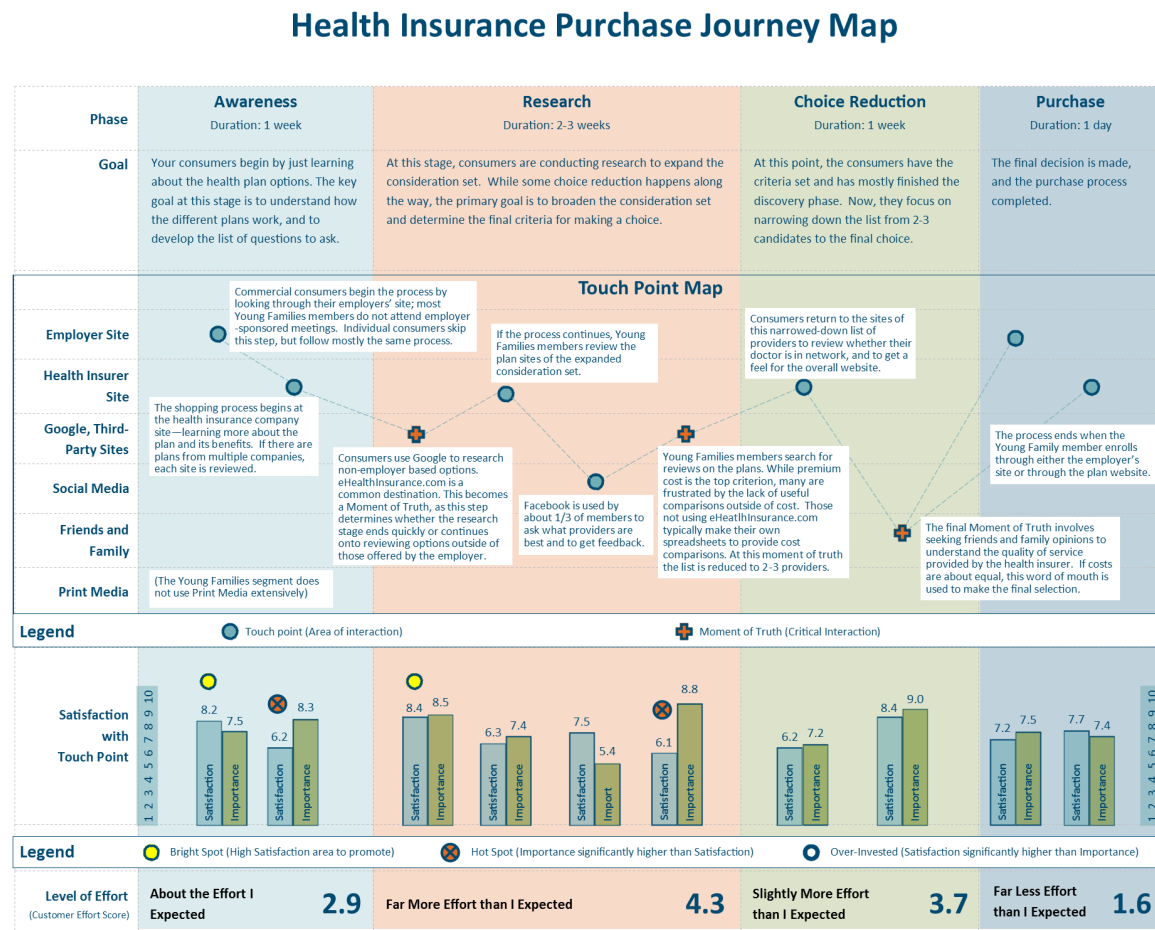


Рис. 47. Карта путешествия потребителя при выборе страхового плана

Источник: [Jim Tincher, 2013]

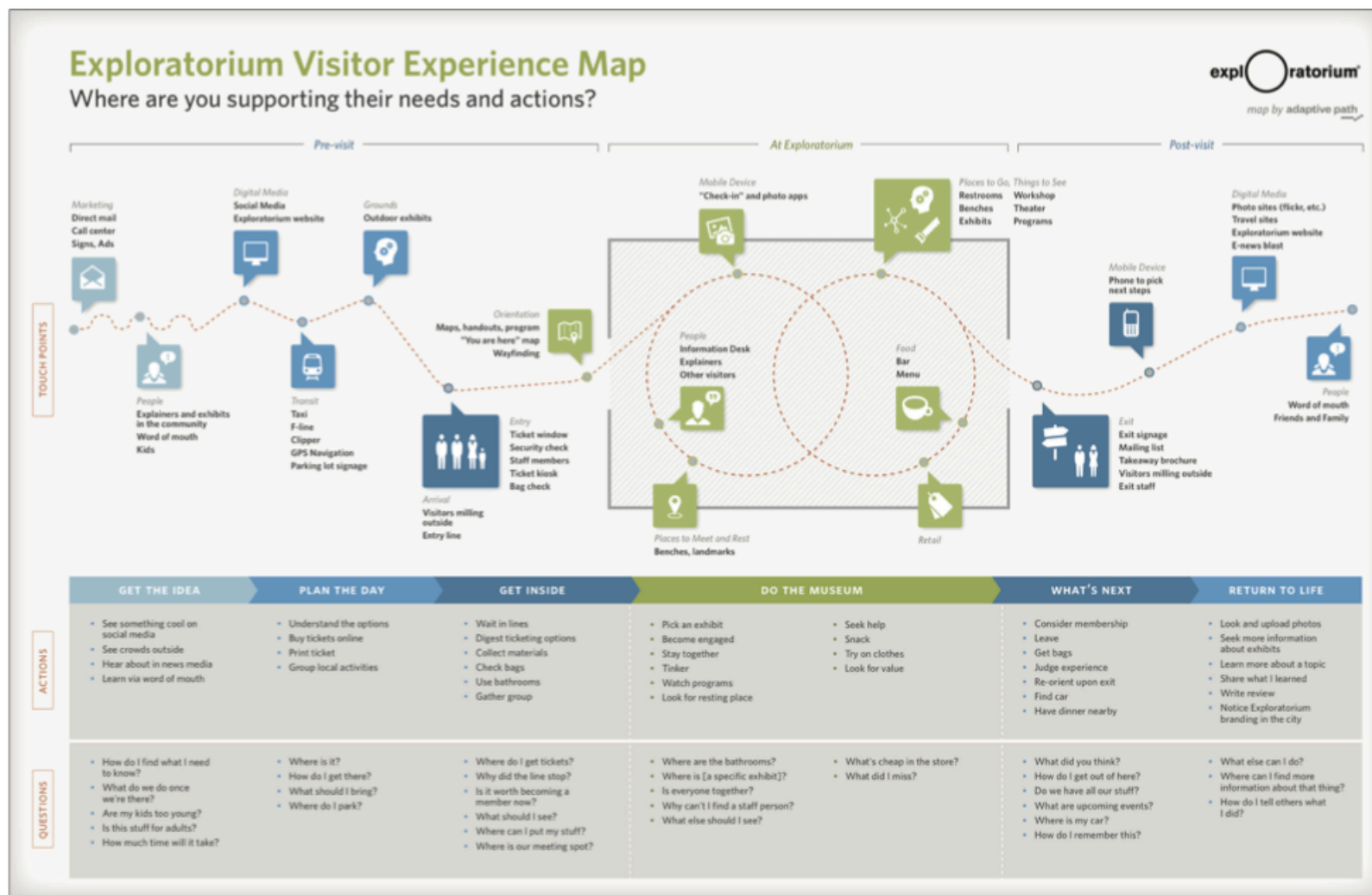
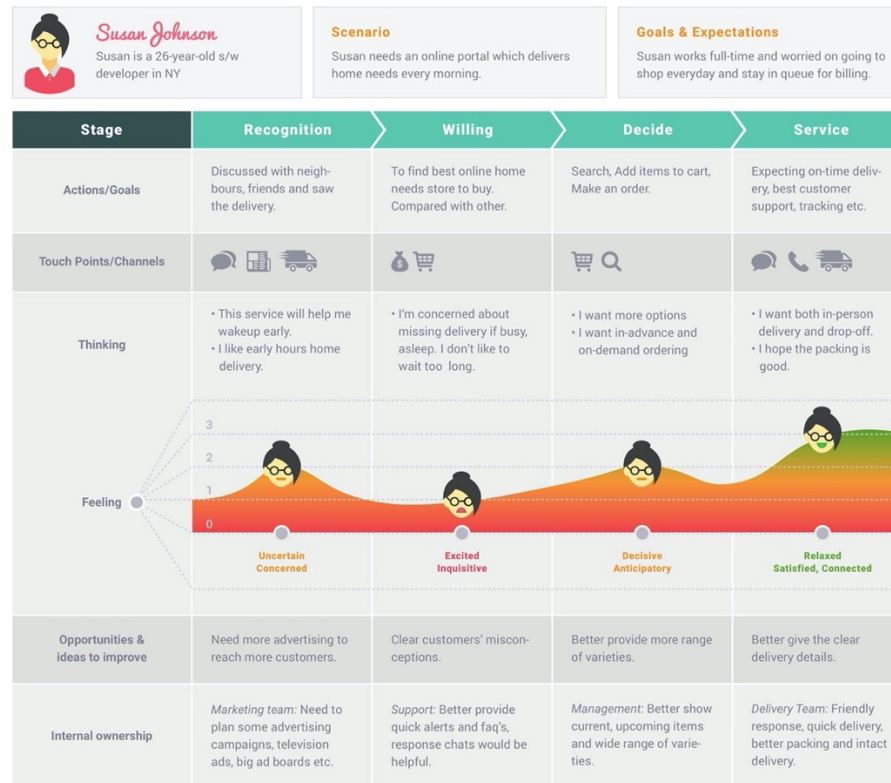


Рис. 48. Карта путешествия посетителей музея Эксплораториум

Источник: [James Kalbach, 2016]

## Customer Journey Map



Copyright ©2018 Lifeline. All rights reserved.

**lifeline**  
HOME NEEDS

**Рис. 49.** Карта взаимодействия клиента с транспортной компанией

Источник: [LifeLine, 2018]



## CUSTOMER JOURNEY MAP (PRESENT) V2.0

### Traveling to Carnegie Mellon University

#### Persona

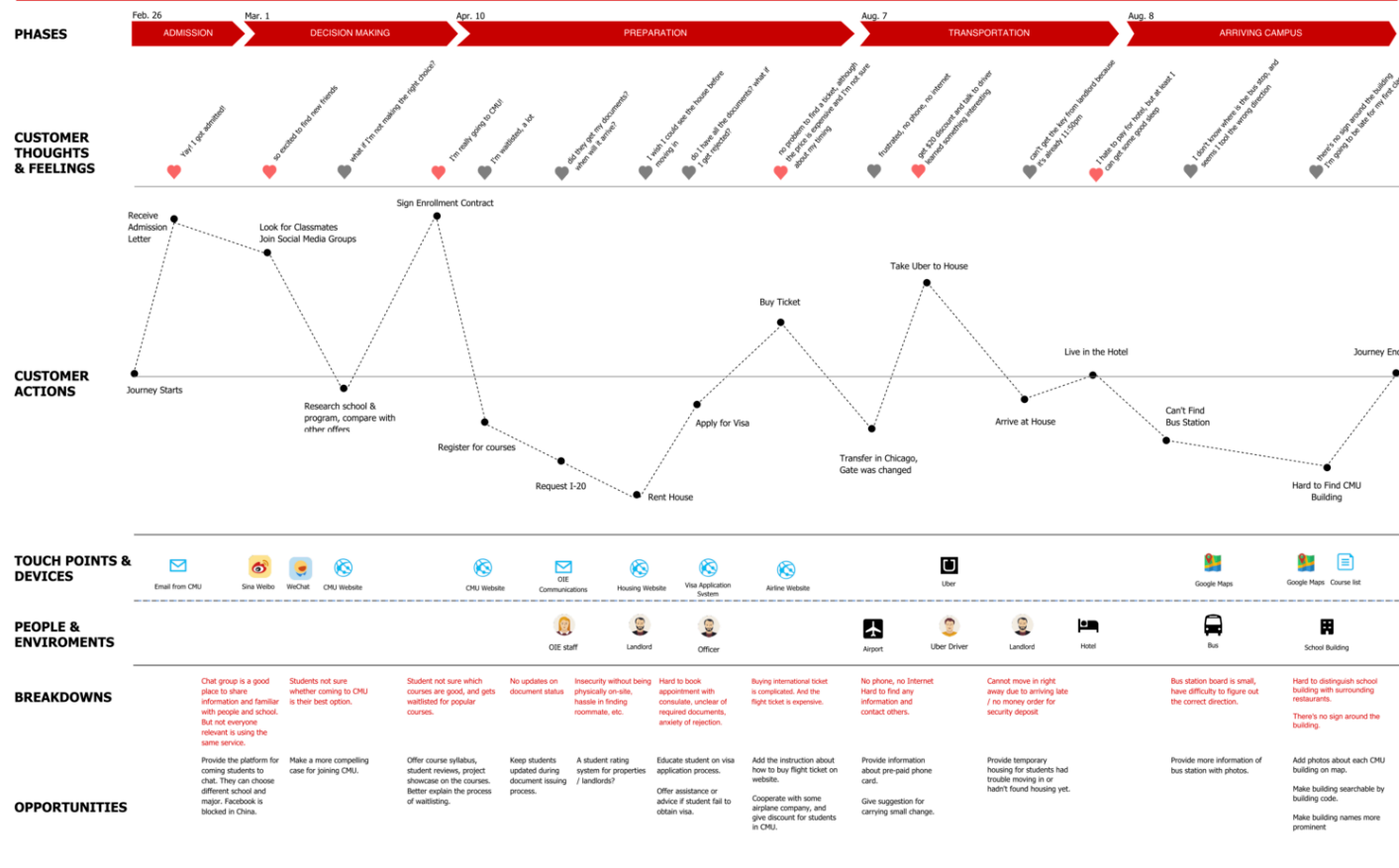
Chou from China, first time to the U.S., master in Entertainment Technology.

#### Organization

Carnegie Mellon University

#### Scope of Experience

The customer's journey starts as he receives the admission letter from CMU, and ends after he arrives on campus and starts classes.



Designed by Iris Wu & Mei Xue, Fall 2015  
Carnegie Mellon University

Рис. 50. Карта поступления студента для приложения Travel Mate

Источник: [Iris Wu, Carnegie Mellon University, 2015]



**Рис. 51.** Карта опыта клиента бакалейного онлайн магазина

122

# The Chi\*Bud Network Visitor Experience & Service Model

What is the future Chicago visitor experience?

CHOOSE  
CHICAGO

Dec 2015

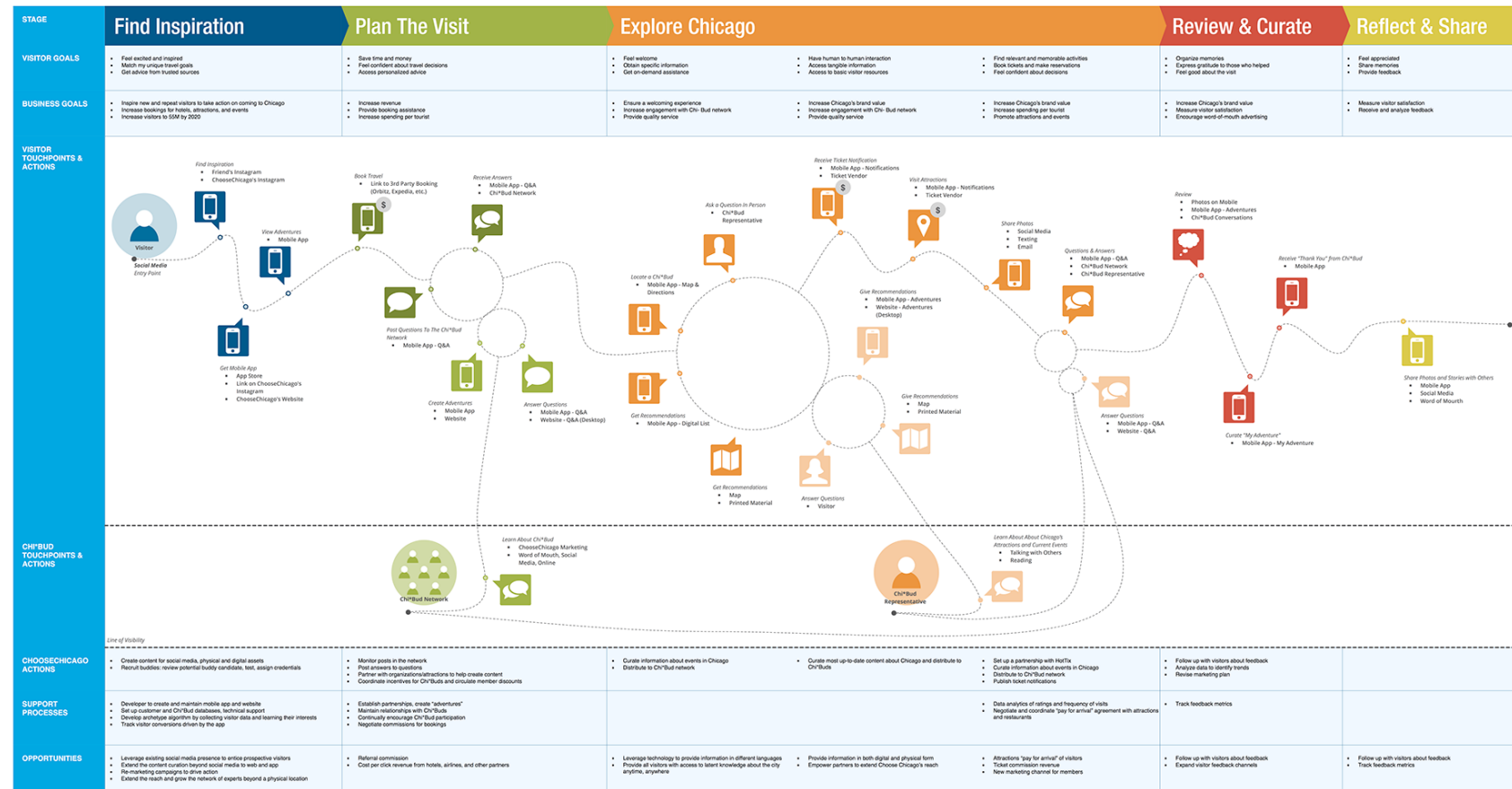


Рис. 52. Карта путешествия посетителя экскурсий в Чикаго

Источник: [Choose Chicago, 2015]

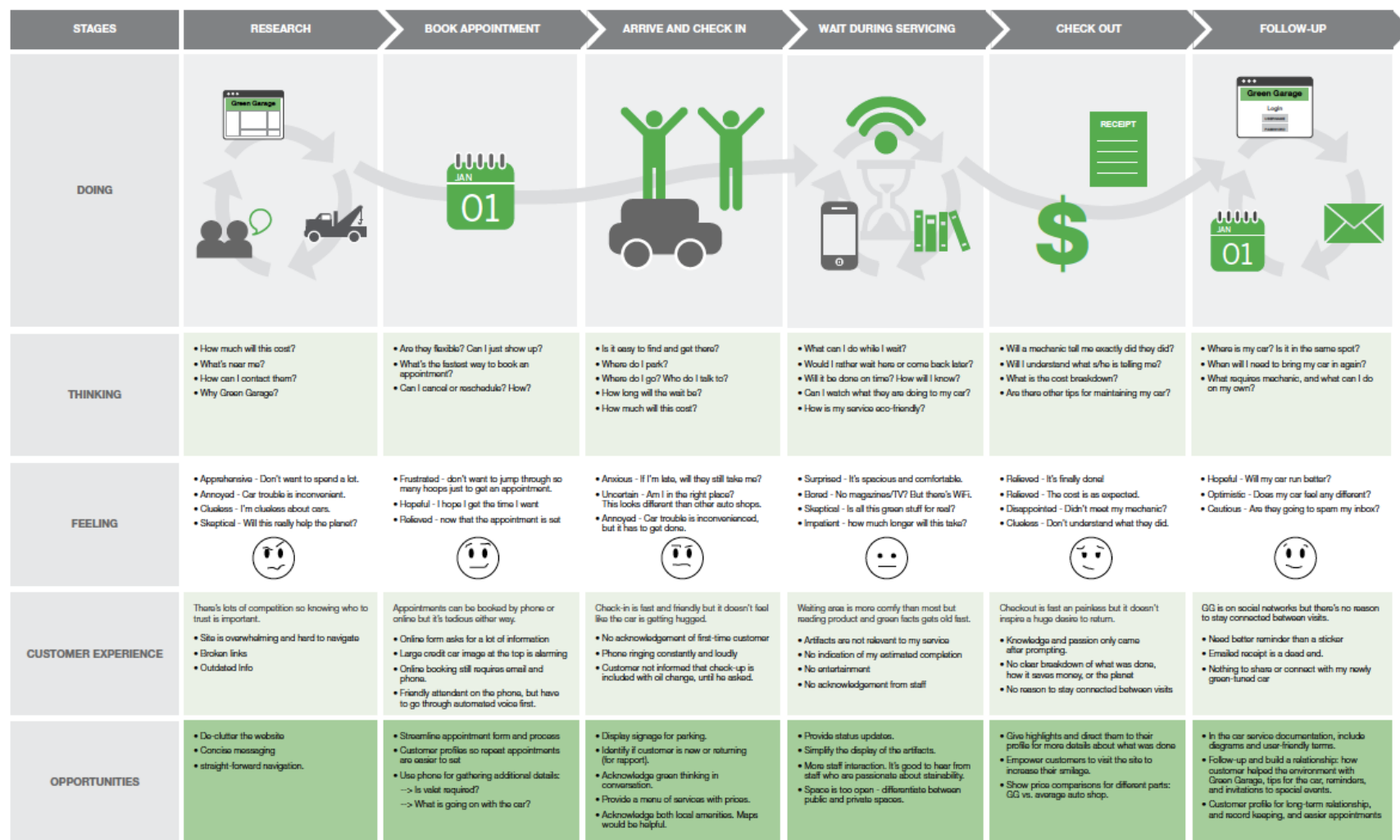


Рис. 53. Карта клиентского опыта посещения ремонтной мастерской Green Garage

Источник: [Green Garage, 2014]



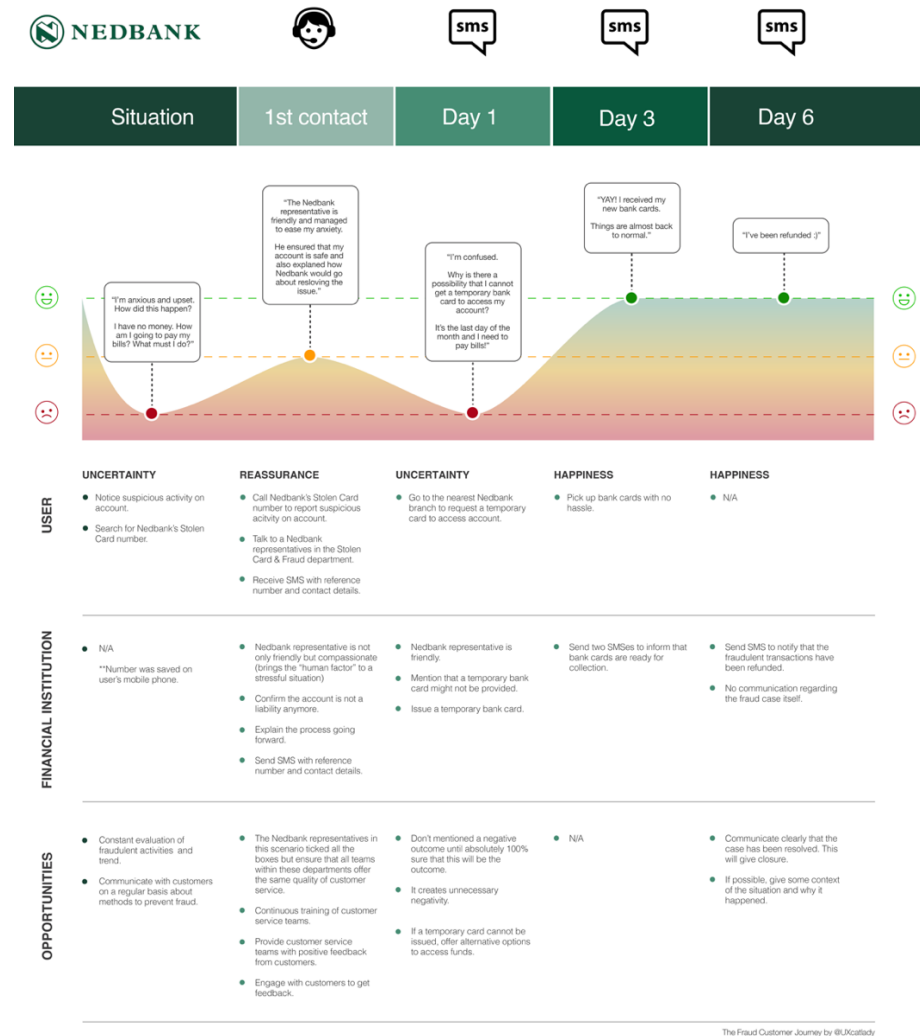


Рис. 54. Карта опыта в процессе разблокировки счета банком Nedbank

Источник: [Marlie Ritter, 2018]

## Service Blueprint | Клиника RED

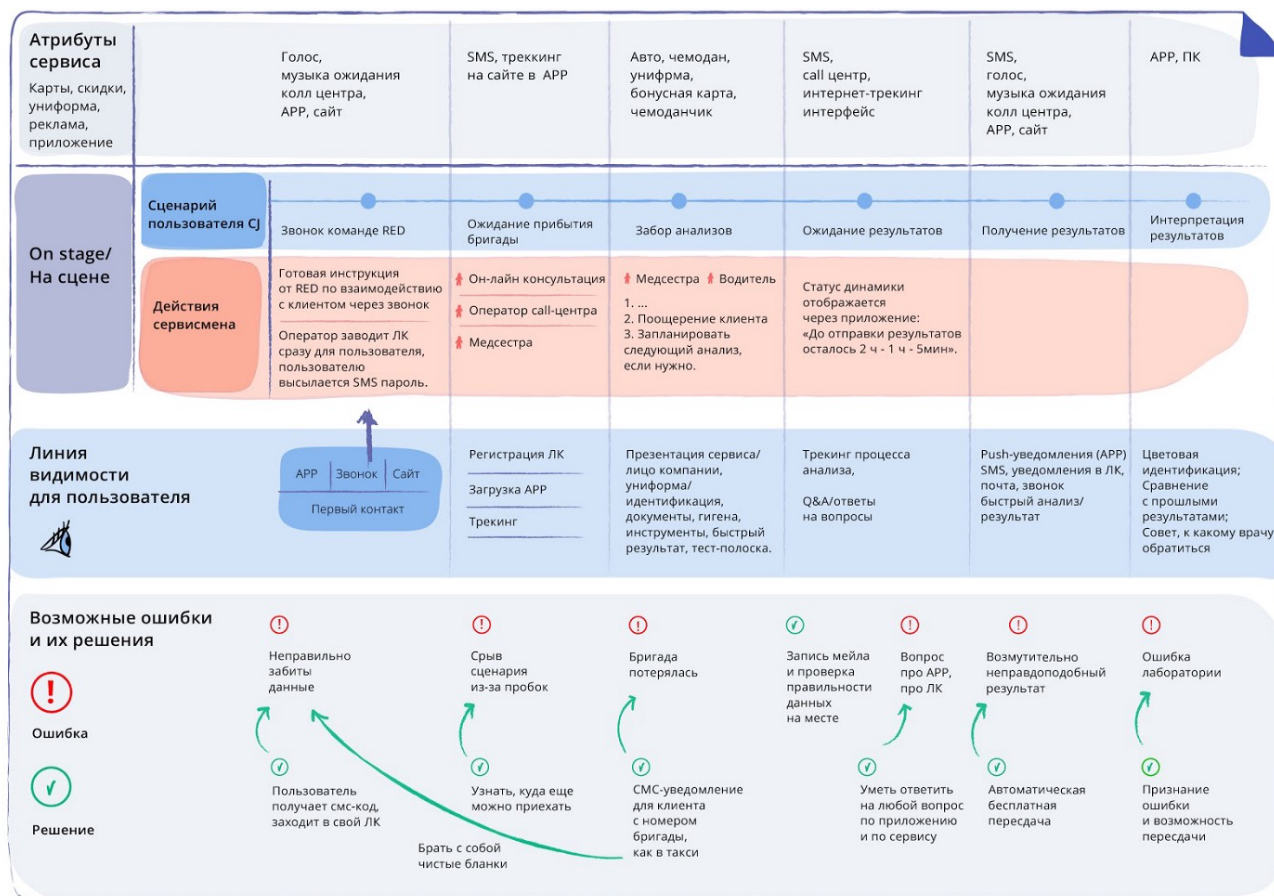


Рис. 55. Сервисный сценарий процесса посещения клиники RED

Источник: [Лаборатория Wonderfull, 2018]

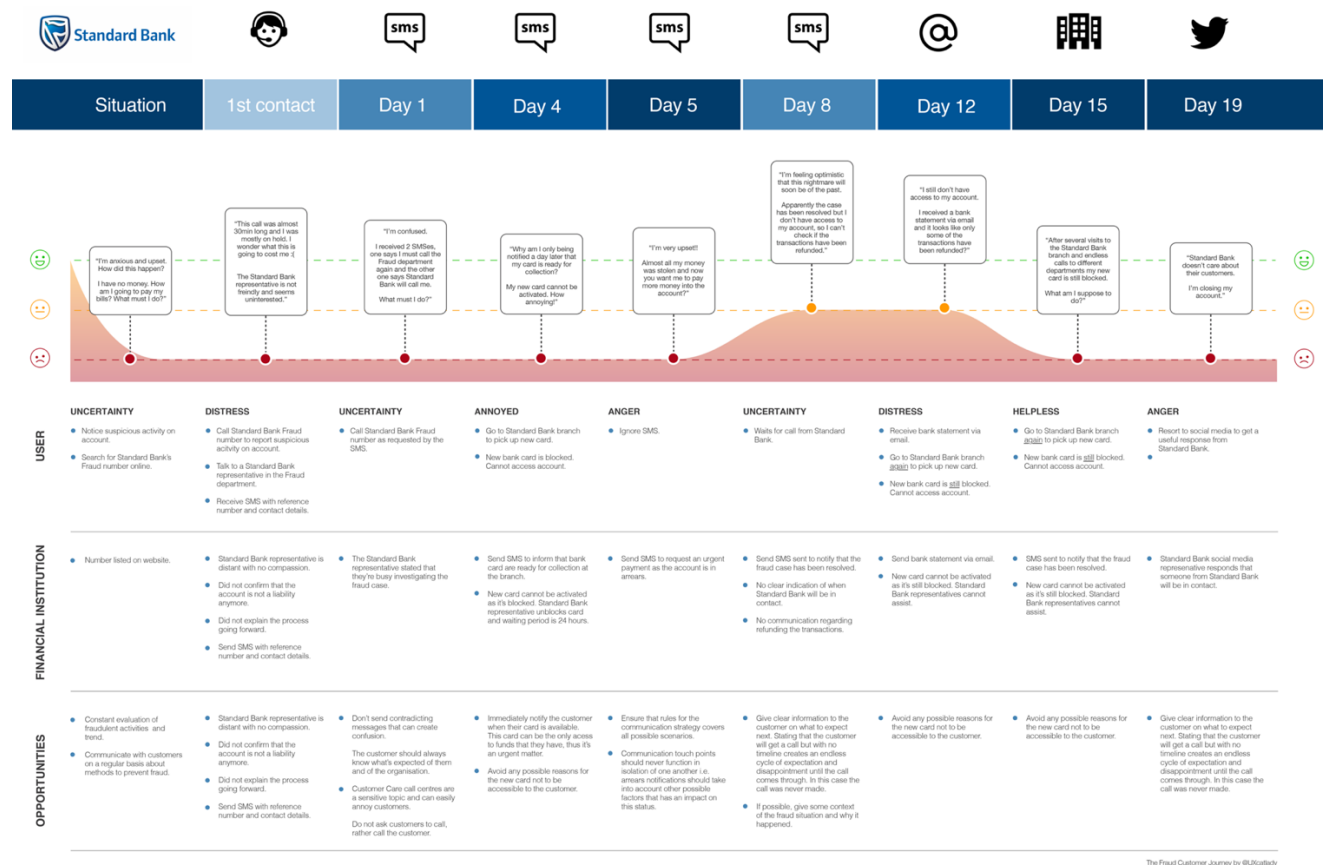


Рис. 56. Марли Риттер, карта опыта в процессе разблокировки счета банком Standard Bank

Источник: [Marlie Ritter, 2018]